

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodástani Doktori Iskola

PTE ÁJK-KTK Könyvtár

KL-55

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Pavluska Valéria

Pécs

2006



**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA**

KTK
OT
GCB. 8
P 4P

PAVLUSKA VALÉRIA

**MARKETINGELMÉLETI KÖVETKEZTETÉSEK A CIVIL
TÁRSADALOM ÉS A CIVIL NONPROFIT SZERVEZETEK
TERMÉSZETÉNEK VIZSGÁLATÁBÓL**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

**TÉMAVEZETŐ:
DR. REKETTYE GÁBOR
EGYETEMI TANÁR
AZ MTA DOKTORA**

+ 1 db mell.

PTE Egyetemi Könyvtár



P000873885

**PÉCS
2006**

TARTALOM

BEVEZETÉS ÉS A TÉMAVÁLASZTÁS HÁTTERE.....	1
A KUTATÁS CÉLJA, A DOLGOZAT FORGATÓKÖNYVE ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK	11
 1. A CIVIL TÁRSADALOM TERMÉSZETRAJZA ÉS A NONPROFIT SZEKTOR CIVIL TÁRSADALMI BEÁGYAZOTTSÁGA	18
1.1 A demokrácia mint politikai rendszer és mint társadalmi magatartásforma.....	20
1.2 A civil társadalom fogalmi kérdései	26
1.2.1 A civil társadalom klasszikus gondolata.....	28
1.2.1.1 A klasszikus eszmék szellemi forrásai.....	29
1.2.1.2 A civil társadalom klasszikus fogalmai.....	31
1.2.2 Civil társadalmi gondolat a klasszikus kor után.....	39
1.2.3 A civil társadalmi eszme 20. század végi újjászületése, és ami utána jön.....	46
1.2.3.1 A civil társadalom eszméjének nyugati reneszánsza	48
1.2.3.2 A civil társadalom eszméje Európa új demokráciáiban 1989 előtt és után....	57
1.2.3.3 A nemzetközi, a globális és a regionális civil társadalom gondolata.....	65
1.3 A civil társadalom eszmetörténetéből levonható következtetések a nonprofit szektor természetrajzához és a marketing alkalmazásához.....	67
 2. A CIVIL TÁRSADALOM FONTOSABB ATTRIBÚTUMAI – „DEMOKRATIKUS HARDWARE”, „DEMOKRATIKUS SOFTWARE”, „DEMOKRATIKUS HUMANWARE”	72
2.1 A cselekvő polgár – a civil társadalom főszereplője.....	73
2.1.1 A polgár történelmi értelmezése	74
2.1.2 A polgár hagyományos fogalma: a polgár mint a nemzetállam tagja - az állampolgárság	75
2.1.3 Az állampolgárság fogalmának újszerű értelmezése - az aktív állampolgár	79
2.1.4 Ki, milyen és mit tesz a cselekvő állampolgár?	85
2.2 Az állampolgári aktivitást befolyásoló tényezők	87
2.2.1 Az aktív állampolgárság és az egyén társadalmi-gazdasági státusza.....	89
2.2.2 Az aktív állampolgárság és az egyén személyiség jellemzői – értékek, attitűdök, viselkedésminták, kompetenciák	91
2.2.3 A tanulás szerepe és formái az aktív állampolgárság kialakulásában.....	94
2.2.4 Aktív állampolgárság és az egyén társadalmi-gazdasági környezete	98
2.2.5 Milyen állam kedvez a civil társadalmi aktivitásnak?	99
2.2.6 A civil társadalom társadalmi tőke attribútumai	100
2.2.6.1 A bizalom	106
2.2.6.2 Hatékony értékek és normák	108
2.2.6.3 A nyilvánosság	111
2.2.6.4 Közösségek, társulások, együttműködések,	113

3. A CIVIL TÁRSADALOM SZERVEZETI INFRASTRUKTÚRÁJA - A NONPROFIT SEKTOR	115
3.1 A névválasztás és a nonprofit szektor fogalmának értelmezési módjai.....	116
3.2 A nonprofit szektor fogalma civil társadalmi kontextusban – az előíró értelmezés.....	118
3.3 A nonprofit szektor leíró jellegű meghatározásai	122
3.3.1 A nonprofit szektor jogi meghatározása	122
3.3.2 A nonprofit szektor funkcionális meghatározása	123
3.3.3 A nonprofit szektor gazdasági meghatározása	123
3.3.4 A nonprofit szektor strukturális-működési definíciói	125
3.4 A nonprofit szektor definícióinak gyakorlati alkalmazása és az alkalmazás problémái.....	129
4. A NONPROFIT SZERVEZETEK STRUKTURÁLIS-MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI A MARKETING PRIZMÁN KERESZTÜL	137
4.1 A nonprofit szervezetek kapcsolatait meghatározó ideáltipikus szervezeti-működési sajátosságok	137
4.2 Missziók, víziók, funkciók a nonprofit szervezetekben.....	141
4.2.1 A nonprofit szervezetek társadalomorientált jellege.....	142
4.2.2 A nonprofit szervezetek funkciói	143
4.3 Több célközönség, több érdekelti kör a nonprofit szervezetekben	152
4.4 Tevékenységek, ajánlatok, termékek a nonprofit szervezetekben	155
4.4.1 A nonprofit szervezetek jellemző tevékenységi területei.....	155
4.4.2 A közvetlen cél szerinti tevékenységek kategóriái	157
4.4.3 A nonprofit szervezetek termékszerkezetének sajátosságai.....	159
4.5 Sajátos erőforrások és összetett forrásszerkezet a nonprofit szervezetekben	162
4.5.1 Pénzügyi források: cél szerinti és vállalkozási bevételek	163
4.5.2 Emberi erőforrások: fizetett és önkéntes munkaformák	167
4.6 Teljesítménymérés és -értékelés a nonprofit szervezetekben	173
4.6.1 A teljesítménymérés és -értékelés információi	174
4.6.2 A nonprofit szervezetek néhány teljesítményértékelési modellje a szakirodalom tükrében	178
4.6.2.1 Cél- és eredményközpontú teljesítményértékelés	178
4.6.2.2 Erőforrás-központú teljesítményértékelés.....	180
4.6.2.3 Többdimenziós teljesítményértékelési modellek	182
4.6.2.4 Az eredményesség mint társadalmi konstrukció.....	185
4.6.2.5 A hírnév mint társadalmilag konstruált eredményességi mutató	186
4.6.2.6 Az eredményesség mérésével kapcsolatos főbb szakmai ajánlások	189
5. A MARKETINGKONCEPCIÓ ÉRTELMEZÉSE A NONPROFIT SZERVEZETEK KÖRÉBEN	191
5.1 A marketingkoncepció fejlődése a nonprofit marketing nézőpontjából	193
5.1.1 A marketingkoncepció kiterjesztése a társadalmi viselkedés területei felé	194

5.1.2 A nonprofit marketing mint a marketingelmélet újkeletű válságának megoldási kulcsa	198
5.2 A nonprofit marketing fogalmi kérdései	201
5.2.1 A nonprofit marketing központi fogalma - a civil nonprofit kapcsolat	201
5.2.2 Csere és nem csere jellegű kapcsolatok a nonprofit szervezetekben	205
5.2.3 A piaci, az állami és a nonprofit kapcsolatok összevetése.....	208
5.2.4 A nonprofit kapcsolatok fontosabb típusai	216
5.3 A nonprofit marketing egy lehetséges meghatározása.....	221
 6. A MARKETINGKONCEPCIÓ GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁNAK NÉHÁNY KÉRDÉSE A NONPROFIT SZERVEZETEKBEN.....	223
6.1 A marketingkoncepció átültetése a gyakorlatba	223
6.1.1 A marketing gyakorlata az üzleti szférában – a piacorientáció.....	224
6.1.2 A marketing gyakorlata a nonprofit szervezetekben - közönség- és/vagy társadalom-orientáció.....	227
6.1.3 A közönségorientáció hatása a nonprofit szervezetek teljesítményére	231
6.2 A marketing programok, a marketing mix néhány sajátossága a nonprofit szervezetekben	236
6.2.1 A nonprofit marketing mix elválaszthatatlan része a filozófia, a küldetésben megfogalmazódó érték.....	238
6.2.2 A „termék” sajátos formái a nonprofit marketingben – az ajánlatok.....	240
6.2.2.1 Fizikai ajánlatok.....	240
6.2.2.2 Szolgáltatások	241
6.2.2.3 Gondolatok és ügyek.....	241
6.2.3 Az ajánlat-portfólió menedzselése	244
6.2.4 Az „ár” kategóriája a nonprofit marketingben – a „teljes költség”.....	247
6.3 A szektormarketing szükségessége és lehetőségei.....	249
 ÖSSZEFOGLALÁS, ZÁRSZÓ	254
 IRODALOMJEGYZÉK.....	266

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Az egy főre jutó átlagos szervezeti tagság országonként.....	88
2. ábra: A nonprofit szektor intézményi tagolása.....	124
3. ábra A nonprofit szektor jogi és statisztikai fogalmának kapcsolata	134
4. ábra A nonprofit szervezetek kapcsolatrendszerének ideáltípusai.....	139
5. ábra: A nonprofit szervezetek érdekelti rendszere	154
6. ábra: A nonprofit szektor munkaerő felhasználásának megoszlása tevékenységi területek szerint (32 ország súlyozatlan átlagában).....	156
7. ábra: A nonprofit szervezetek megoszlása tevékenységcsoportok szerint Magyarországon, 2003-ban (%)	157
8. ábra A civil szervezetek bevételi forrásai (32 ország súlyozatlan átlaga)	164
9. ábra: A hazai nonprofit szektor bevételi forrásai 2000-ben és 2003-ban.....	165
10. ábra A civil szervezetek számított főállású foglalkoztatotti létszáma	168
11. ábra: Program-eredmény modell.....	180
12. ábra A teljesítménydimenziók közötti kapcsolat a nonprofit szervezetekben .	188
13. ábra: A társadalmi kapcsolatok kategóriái	202
14. ábra A piacorientáció	224
15. ábra: A piacorientáció előfeltételei és hatásai	225
16. ábra: A közönségorientáció mint szervezeti kultúra és menedzsment filozófia a civil nonprofit szervezetben.....	228
17. ábra: A közönségorientáció tevékenység-elemei a nonprofit szektorban.....	230
18. ábra: 1. modell: A kormányzati támogatóorientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolata a nonprofit szektorban	233
19. ábra: 2. modell: A fogyasztó-orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat a nonprofit szektorban.....	233
20. ábra: A nonprofit szervezetek ajánlatainak portfólió térképe	245
21. ábra: A nonprofit szektor kapcsolatrendszere	250

TÁBLAJEGYZÉK

1. tábla: Az állampolgárság hagyományos és új értelmezése	84
2. tábla: Az egy főre jutó átlagos szervezeti tagság változása	88
3. tábla: Az 1000 lakosra jutó nonprofit szervezetek száma településtípus szerint Magyarországon, 1999-2000.....	90
4. tábla: Az egy lakosra jutó átlagos szervezeti tagság településtípus szerint Magyarországon, 1999-2000.....	90
5. tábla: Az egyes tőkeformák összehasonlítása	105
6. tábla: Az amerikai civil társadalom összehasonlító nézőpontból	119
7. tábla: A hazai nonprofit szervezetek jogszabályi előírásainak és a nonprofit szektor strukturális-működési definícióinak összevetése.....	135
8. tábla: A nonprofit szervezetek, a kormányzati intézmények és a vállalatok ideáltípusainak összehasonlítása	140
9. tábla: A nonprofit szektor részesedése egyes szolgáltatási tevékenységekből	150
10. tábla: A nonprofit tevékenységek nemzetközi osztályozási rendszere	156
11. tábla: Az önkéntesség jellemzői.....	170
12. tábla: Az eredményesség vizsgálatába bevont pénzügyi teljesítménymutatók és kategóriák	181
13. tábla: A kapcsolatok tipikus jellemzői a piaci az állami és a nonprofit szektorban.....	209
14. tábla: Érték-megtérülés mátrix.....	247

BEVEZETÉS ÉS A TÉMAVÁLASZTÁS HÁTTERE

Napjaink társadalomtudományainak egyik határozott irányvonala azoknak a nézeteknek az előretörése, amelyek a társadalmi valóság jelenségeit, illetve azok intézményi, szervezeti vetületeit már nem csak a hagyományos kategóriákkal írják le. A társadalomelmélet, a közgazdaságtan, az államtudomány, a politológia figyelemre méltó új irányzatai amikor a gazdaságról, a társadalomról, a politikáról, az államról szóló nézeteiket megfogalmazzák, a piac, az állam, a társadalom, a család fogalmak mellett *civil társadalomról és nonprofit szektorról*¹ is beszélnek.

A téma úttörő képviselői a nyugati országokban az 1970-es évek végétől kezdve fejtik ki új elméleteiket. Először a közgazdaságtanban jelennek meg a vegyesgazdaság dichotóm paradigmáját felváltó elméletek a háromszektoros gazdaságról. A társadalomelméleti, politológiai műhelyekben az 1980-as évek végétől – jelentős részben éppen a kelet-közép-európai változások hatására – újjáéled a civil társadalom klasszikus gondolata mint a viták kereszttüzebe került modern polgári társadalom megújításának egyik lehetséges forráskönyve. Kivételes szerencsénknak köszönhetően a hazai társadalomtudományok ebben a témában lépést tartanak a nyugatiakkal. Magyarországon a rendszerváltozást közvetlenül megelőző évektől kezdve már ennek az új iránynak a jegyében zajlanak kutatások, születnek különböző társadalmi kérdésekkel foglalkozó gondolatok, és ezekből fakad sok társadalom- és gazdaságpolitika döntés is.

Vajon mi fordítja a társadalomkutatók kitüntetett figyelmét újra a civil társadalom felé a 20. század utolsó harmadában? Miért ekkor válik a civil társadalom és a nonprofit szektor a társadalom és a gazdaság megkülönböztetett területévé? Mi a jelentős pozíció és a nélkülözhetetlen szerep felismerésének oka?

Magyarázatunk egyrészt a társadalmi valóság és a tudományos nézetek diszharmóniájának felismerésében keresendő, amely – a tudományos nézetek válságát elkerülendő – rendszerint paradigmaváltással jár. Melyek azok a társadalmi jelenségek, amelyek megkérdőjelezzik a társadalomtudományokban addig meghatározó „állam versus piac”, „állam versus egyén” gondolkodást?

¹ A *nonprofit* jelző helyett gyakran találkozunk a hasonló tartalmú *civil*, *nem-kormányzati*, *önkéntes* megnevezésekkel is.

- a) A gazdaságban az uralkodó piaci és állami szervezeti formák mellett egyre több alternatív és hiánypótló nonprofit szolgáltató tevékenykedik, és jelentős szerepet játszik az önkéntes redisztribúció, a jótékonykodás is. Ezek elismerése nélkül – különösen egyes szolgáltató területeken - nem érthető meg a modern gazdaság.
- b) A közéletben, a politikában, a nyilvánosság egyéb színterein igen sokféle – sokszor igen radikális, sőt néha ellenséges – civil mozgalom és nonprofit szervezet küzd a legkülönbözőbb célokért. Leggyakrabban a környezet biztonsága, a globalizációs kockázatok elleni küzdelem, a kisebbségek érdekvédelme, a közpolitika befolyásolása, különböző nézetek terjesztése foglalkoztatja őket. Ezek figyelmen kívül hagyása túlzottan leegyszerűsítene a társadalmi, politikai, állami életről alkotott képet.

Talán még hangsúlyosabban vetik fel a modern társadalmi élet hagyományos nézeteinek újragondolását azok az 1980-as évektől felvetődő kérdések és kihívások, amelyeket az elméleteknek nem illik elkerülni. Meglehetősen hosszú a demokratikus társadalmakban megválaszolandó kérdések listája. Ezek közül a leggyakoribbak:

- a) Hogyan egyeztethetők össze egymással a demokrácia alapértékei, a szabadság, az igazságosság és a szolidaritás?
- b) Hogyan értelmezhetők a demokrácia alapértékei a globalizáció világában, az információs-, illetve tudástársadalomban?
- c) Elégséges-e az életminőséghez a domináns intézményi szférák működése, és ha nem, hogyan lehet csökkenteni ezek túlzott hatalmát?
- d) Mi lehet a forgatókönyve a demokratikus alapértékek mellett elkötelezett, de korlátokkal, ellentmondásokkal és válságokkal küzdő jóléti államnak?
- e) Mi a demokrácia: csak hatalmi kérdés vagy társadalmi magatartásforma is?
- f) A demokrácia mint hatalmi kérdés csak a formális hatalomgyakorlást jelenti vagy a hatalommegosztás elvét, a társadalmi részvételt is?
- g) Mi lehet a forgatókönyve az individuális értékek erősödése, a neo-liberalizmus és az ember mint közösségi lény predesztinációja közötti ellentmondásnak?
- h) Hogyan védjük ki a globális kockázatokat és a normák hiányának következményeit?

A fenti a kihívások azt a kérdést járják körül, amely a társadalmi struktúrák Robert Merton (2002, 214. o.) szerinti két fő eleme – az érték-, illetve a normarendszer – közül az utóbbira, jelen esetben a modern demokratikus társadalom felépítésére és működési mechanizmusaira vonatkozik.

A kihívásokra eddig adott elméleti válaszok alapvetően három fő irányban keresik a megoldásokat:

- a) az állami beavatkozás erősítése és javítása, a jóléti állam feladatainak bővítése;
- b) a polgári társadalom és a civil szféra megújítása, a társadalom önszervező mechanizmusainak újjáélesztése és az állampolgári aktivitás fokozása;
- c) a polgári társadalommal szembeni kételkedés és elutasítás és/vagy a rendszer radikális átalakítása.

Dolgozatom témája szempontjából célszerű röviden áttekinteni, hogy hogyan interpretálják a társadalomtudományok képviselői a második pontbeli forgatókönyvet. A különböző tudományterületek más-más vetületben és más-más nyelvezettel ragadják meg a társadalom önszervező mechanizmusainak újjáélesztéséről és az állampolgári aktivitás fokozásáról vallott nézeteket. A társadalomelmélet, a szociológia leginkább hálózat-társadalomról, a közgazdaságtan nonprofit szektorról, a politológia részvételi demokráciáról beszél. Lényegében azonban mindegyik ugyanannak az *interdiszciplináris társadalmi jelenségnek*, az önszerveződő társadalmi cselekvések szférájának, a *civil társadalomnak* egy-egy sajátos nézőpontú értelmezését adja.

a) *Társadalomelméleti interpretáció: a hálózat-társadalom*

A nyugati társadalomelméleti gondolkodók körében a 20. század utolsó harmadára egyre nyilvánvalóbbá válnak a modern polgári társadalom problémái. A jóléti társadalom tartópillérei – az autonóm egyén, a piac és a jóléti állam – közötti viszonyban állandósulnak és kiéleződnek az ellentmondások. A klasszikus jóléti társadalmat éltető kötelező szolidaritás az egyének számára túl elvont, nem bizonyul valódi összetartó erőnek, sőt, a jóléti rendszerek válsága egyre inkább kikezdi a társadalmi együttérzés gondolatát és megerősíti az individualizmus attitűdjét.

Az individualizálódás erősödő trendjéről szólnak az emberi viselkedés kutatói is. Megállapítják, hogy a modern társadalomban egyre több az egyszemélyes csoport – például a „szinglik” –, így a társadalom szerkezete egyre inkább az egytagú csoportok egyezkedési struktúráival írható le. Az individualizálódás mellett előtérbe kerülnek az álmegoldások, főként a tömegmédia, az Internet alkotta pszeudo-csoportok, amelyek a csoporthoz tartozás ösztönös igényét elégítik ki. Csányi Vilmos szerint a modern társadalom megfosztja az embert faja alapvető jegyének megnyilvánulásától, a csoportkötődés normális kialakulásától, amelynek a legkülönbözőbb mentális

zavarok lehetnek a következményei. Az egytagú csoport ugyanis szöges ellentéte az emberi faj evolúciós sajátosságának, hogy szociális rendszereket képes szervezni. Ez a képesség abban nyilvánul meg, hogy szeretünk társainkkal közös akciókban részt venni, közös konstrukciókat létrehozni, amelyet közös elvek és normák alapján teszünk a leghatékonyabban (Csányi 1999 és 2003, 18-23. o.).

A társadalom elméletével foglalkozó gondolkodók háromszáz éve újból és újból felteszik azt a kérdést, hogy mi is a társadalom: elkülönült egyének összessége vagy egy elvont egység, esetleg a kettő valamilyen sajátos kombinációja. Másképpen úgy is fogalmazhatnánk, hogy a társadalmat *az egyéni vagy a közérdek* határozza-e meg, illetve, hogy a társadalomnak ez a kettős jellege harmonizálható-e, és ha igen, hogyan. Nem könnyű ezt a kérdést megválaszolni, ha egyszerre kívánjuk érvényre juttatni a liberális-individualizmus uralkodó eszméjét és a közösségi lét evolúciós meghatározottságát. Egyes demokratikus alapértékek – az emberi szabadság, az emberi jogok, az emberi méltóság – az egyén, az individuum mellett szólnak. Az individuum értékét erősíti napjaink kortünete, *az önző ember, az inaktív polgár* jelensége, amelyet a régebbi demokráciákban az önérdék posztmodern ideológiái, az általános bizalomvesztés, a globalizáció, a szupranacionális vállalatok hegemoniája, a média-uralom következményeként, míg az új demokráciákban - mindenekelőtt Kelet- és Közép Európában - a kommunista rendszer örökségeként magyaráznak. Jól érzékelteti a 20. század végi társadalmi valóság ellentmondását Putnam híres írásának már a címe is: „Bowling Alone”, azaz Egyedül tekézni (Putnam 1995, 2000). Az állampolgári aktivitás hiánya a demokrácia fejlettségi szintjétől függetlenül mindenhol bizonyos „demokratikus deficitet” eredményez, amely a demokratikus intézmények legitimitásának a csökkenésében, a működő demokratikus struktúrák erőtlenebb fejlődésében mutatkozik meg (Re-etgace 2004).

A demokratikus társadalmakban az 1990-es évek elejétől reneszánszát élő civil társadalmi gondolat² éppen az individualizálódás, a társadalmi széttagozottság jelenségének, a társadalmi aktivitás hiányának és a társadalmi összetartás vágyának hatására éledt újra. Egyre több teoretikus a *civil társadalom* klasszikus eszméjével próbálja meg újraértelmezni a modern társadalmi életet. A civil társadalom gondolatát sokak szerint az teszi erre alkalmassá, hogy *egyszerre képes érvényesíteni*

² A civil társadalom gondolatának újjáéledése tulajdonképpen az 1970-es évek végén a közép- és kelet európai országokban kezdődött, és lényegében reálpolitikai célokból nyert teret. Politikai jelszóként ezért a rendszerváltozást követően elvesztette jelentőségét.

az individualizmust és a társadalmi összetartást, így feloldja az ellentétet az egyén és a társadalom, a magán- és a köz között, de nem tagadja meg az individuum értékét. Ezzel újraértelmeződik az állampolgár fogalma is, aki a formális jogok birtokosából a jogok gyakorlója lesz, a társadalmi kapcsolathálóban tevékenyen résztvevő, felelős, saját identitással bíró állampolgár (Touraine 1997). A „hálózat-társadalom” (Castells 1997) fogalma sok mai társadalomelméleti teóriában újra a társadalom etikai eszményét testesíti meg. A természeténél fogva mindig plurális társadalom demokratikus finomhangolását az egyén, illetve az állam közötti térben elhelyezkedő „köztes mező”, a civil társadalom képes megvalósítani (Miszlivetz 1999). A modern polgári társadalmak alapstruktúráját jelentő piaci és állami szféra “hideg programjai” mellett Dahrendorf színes társadalomképén is ott vannak a civil társadalom autonóm közösségei, amelyekben testet ölthetnek a valahová való tartozás, a saját értékek, a teljesebb élet iránti vágyak (Dahrendorf 1997).

Amikor korunk kihívásaira választ keresnek, a társadalommal foglalkozó teoretikusok azért hangoztatják éppen a civil társadalom eszméjét, mert ez képes arra, hogy egyszerre mutassa fel az individuum és a közösség jellemzőit.

b) Közgazdaságtani interpretáció: a nonprofit szektor

A közgazdaságtan nyilvánvalóan a jelenség gazdasági aspektusát hangsúlyozza, amely egyrészt valamilyen mérhető gazdasági teljesítményt (javak és szolgáltatások előállítását), másrészt valamilyen alternatív jövedelemelosztási (redistribúciós) mechanizmust jelent. A közgazdaságtan gondolati rendszerében a jelenség legjellemzőbb sajátossága a profitcélok hiánya, innen a nonprofit szektor elnevezés.

A politikai gazdaságtan teoretikusai az 1970-es évek végén tették azt a nagy felfedezést, hogy a nonprofit szervezetek együtt egy komplex, szerves egységet, egy önálló szektort alkotnak. Ekkor fogalmazódott meg először a közgazdaságtanban a *háromszektorú gazdaság paradigmája*: a piaci, az állami és a nonprofit szektor intézményeinek együttes jelenléte a gazdaság szférájában.

A nonprofit szektorral foglalkozó közgazdasági elméletek egyik főáramának ismert képviselői a nonprofit szektort a vegyesgazdaság elkerülhetetlen kudarcaira adott válasznak tekintik, amellyel a másik két szektor melletti kiegészítő, korrekciós szerepét hangsúlyozzák. Az úgynevezett „kudarcelméletek” feltételezik a tőkés piacgazdaság valóságos és normatív felsőbbbségét, illetve a stabil társadalmi rendet, a jóléti államot, ezért a nonprofit szervezeteket úgy tekintik mint származtatott

intézményeket. Nézetrendszerükben a nonprofit szervezetek gazdasági szerepe a piaci és az állami kudarcok kompenzálását, illetve a rendszer nyújtotta lehetőségek kihasználását jelenti. Burton Weisbrod (1975, 1988, 1991) szerint a szektor elsődleges funkciója azoknak a kollektív fogyasztási javaknak a biztosítása, amelyeket a kormányzat nem vagy elégtelen mennyiségben állít elő, és amelyeket a valós fogyasztói kereslet ellenére a magánszektor csak tökéletlenül képes helyettesíteni. Henry Hansmann (1987, 1991) azt hangsúlyozza, hogy a tökéletlen informáltság és következményeként a piaci szerződés kudarcától való félelem miatt a fogyasztók a profitorientált szervezetekkel szemben szívesebben fordulnak a nagyobb bizalmi tőkével rendelkező nonprofit szervezetekhez. Estelle James (1987, 1991) bizonyos politikai, szociológiai dimenzióval egészíti ki Hansmann elméletét, és az ideológiai motívumok szerepét emeli ki a nonprofit szolgáltató szervezetek létesítésében. Lester Salamon (1987, 1991) a kollektív javak biztosításában túlhaladottnak látja a hagyományos jóléti állam modelljét, de kudarcra ítéltnek tekinti a nonprofit szektor totális szerepvállalását is. A közszolgáltatások területén tett javaslata a kormány és a nonprofit szektor partneri együttműködésével felépülő háromszereplős jóléti modell.

A „kudarcelméletek” mellett a nonprofit szektorral kapcsolatos közgazdasági nézetek másik áramaként az 1990-es években megjelenik a *közösségi gazdaság* gondolata is, amely a nonprofit szervezetek gazdasági szerepének gyökeres változását fogalmazza meg. Jeremy Rifkin (1995), a washingtoni Foundation on Economic Trends elnöke a „The End of Work” című híres könyvében azt fejtegeti, hogy mivel az információs technológia munkahelyek millióit szünteti meg, egyre hatalmasabb a piacgazdaság globalizációja és a jóléti állam is gyengül, a nonprofit szektor egyre fontosabb terepévé válik jelentős gazdasági tevékenységeknek és a foglalkoztatottnak. A közösségi gazdaság a hagyományos munkaformák alternatívája, amely egyrészt nem kényszer, másrészt nem korlátozódik pusztán a bizalmon alapuló kapcsolatokra. Sokkal inkább hasonlít az ajándékozás ősi gazdaságtanára, minthogy elsődleges forrása a szolidaritás. Rifkin szerint maga a közösségi gazdaság egy olyan gazdaságot sugall, amelyet etikai alapelvek vezérelnek, és amelyet áthat a gondoskodás, a részvétel és a nagylelkűség ethosza (i.m. 285-292. o.). Jürgen Habermas (1996) a *szolidaritás* demokratikus fejlődése szempontjából tartja fontosnak a modern társadalmakban a független, autonóm közösségi szférát, amelynek gazdasági alapja gyakran a nonprofit szektor.

pluralizmus alatt az egyének mint szabad, felelős, cselekvő lények elvét értve. A demokratikus társadalomszerveződés egyik tartománya épp ezért a civil társadalmi élet, a nézet- és érdekluralizmust kifejező és azt közvetítő *önszerveződő, önigazgató közösségek hálózata*. A civil társadalom a szabadság legszélesebb közvetítő közege, *a szabadság médiuma*, ahol a sokféle vélemény és érdek valóban közvetlenül képes teret nyerni. John Keane szerint filozófiai és politikai szempontból a demokráciának ez a demokratikus értelmezése eredményez valódi pluralizmust (Keane 1988b). A hatalommegosztás elvén nyugvó demokratizálási folyamat nem lehet sem a teljes körű állami hatalom kiterjesztése, sem az állam megszüntetése és a spontán civil társadalmi megegyezések kiépítése. „A demokrácia mindig is a hatalomgyakorlás felosztásának és nyilvános ellenőrzésének nehéz, szünet nélküli folyamata, amelyet a civil társadalom és az állami szféra intézményesen megkülönböztetett, de mindig kapcsolatban álló tartományai jellemeznek.” (Keane 2004, 15. o.). Konrád György (1989, 17. o.) erről így ír: „A francia forradalom óta alapkérdésünk az állam és a társadalom viszonya. Az ideológiák ezek valamilyen viszonyára tett javaslatok. Civil társadalom és politikai állam nem tudnak megenni egymás nélkül, de mindegyik megpróbál a másikkal szemben fölénybe kerülni.” Ágh Attila (1999, 47. o.) mezo-politikának nevezi a kormányzati „magánszektor”, ahol teljes az intézményi önállóság és valójában a civil társadalom sajátos „állami-kormányzati”, avagy az állam „magánkormányzati” szintjéről van szó. Ez a kormányzati szint a vertikális hierarchiában olyan közép vagy közvetítő szféra, ahol az állam találkozik a civil társadalommal. Horizontálisan a közpolitikai vagy közhasznú szervezetek köréről beszélhetünk, ahol az önállóság párosul a közpénzek felhasználásának és a közhasznú funkciók teljesítésének fokozott ellenőrzésével.

Politikai értelemben a civil társadalom egyrészt összekapcsolja a társadalmat és a főhatalmat, így közvetítve folyamatosan a társadalom szükségleteit, másrészt az államot arra is rákényszeríti, hogy folyamatosan legitimálja önmagát és növelje a demokratikus működés *nyilvánosságát*. A modern politológia értelmezésében tehát a civil társadalom minden demokratikus rendszer kialakításának és fenntartásának egyik nélkülözhetetlen tényezője.

d) *Államtudományi interpretáció: a civil társadalom közjogi szerepvállalása*

A hatalommegosztás elve fogalmazódik meg a modern demokráciákra jellemző jogállami modell, a jóléti állam újszerű értelmezésében is, amely *a társadalom*

– elképzelhetetlen a társadalom önszervező, önirányító mechanizmusai, intézményei és szervezetei nélkül, ezért a társadalmi életben, a problémák és a kihívások kezelésében jelentős szerepet kell kapnia a civil társadalomnak és az ebből fakadó nonprofit szektornak. Ugyanakkor nincs arra történelmi példa, hogy ez önmagában működőképes és elégséges lenne. Vagyis naiv utópia lenne, hogy a társadalmi élet kemény mechanizmusok nélkül is optimálisan megszervezhető, és ezért nincs szükség a piaci és az állami szférára. Egyrészt nagyon sok olyan terület van, ahol a személyes érdek közvetlen érvényesülése – a piac - teremti meg az optimális eredményt. Másrészt, sokszor szükség van a társadalmi megoldások kemény, jogi – állami - eszközökkel való biztosítására, garantálására. *Egy demokratikus társadalmi struktúra az egyéni érdekek (a piac), a felülről szabályozott társadalmi érdek (az állam) és a szabad akaratból, alulról kezdeményezett közösségi érdek (a civil társadalom) elvén kialakult összefüggő rendszer.* Egy demokratikus társadalomban ezért egyszerre van szükség a piaci, az állami és a civil/nonprofit szféra jelenlétére.

önszerveződése és az állami szervek együttműködését hangsúlyozza. Ennek révén az állami cselekvésben egyre gyakrabban jelennek meg a közjogi szerződések, a közhatalommal bíró magánszervezetek és a társadalom értékrendje által preferált tevékenységet folytató magánszervezetek állami ösztönzései (Ádám, 1997).

A klasszikus jóléti állam hagyományosan igen aktív és alapvetően közvetlen állami szerepvállalással párosul. Ebben az állammodellben az állam az erőforrás-felhasználás és az elosztás szabályozásával mélyen beavatkozik a magánpiac folyamataiba, és ezen keresztül a közérdek, a közjó érdekében politikai és társadalmi célokat is követ. A jogállamnak ez a formája nemcsak, hogy nem bizonyult elég hatékornak, de a politikai elitek túlzott hatalmát is eredményezte, és nem talált megoldásokat az új kihívásokra. Korunk ismert válságtünetei és súlyos veszélyei – például a globalizáció, az értékválság, a fenntartható fejlődés biztosítása, a környezetszennyezés, a terrorizmus, a bűnözés, a korrupció, a drog, a társadalmi polarizálódás, a munkanélküliség, az elmagányosodás – ellen sem az állam, sem a társadalom önmagában nem lehet eredményes. Az összehangolt, együttes állami és társadalmi erőfeszítés ezért lesz számos esetben korparancs (Ádám 1997, 12. o.).

Az utóbbi negyed században a demokrácia állammodelljében a jóléti államot átértékelő fejlődési irány érzékelhető. Eszerint, miközben az állam érvényesíti és védi a jogállami alapelveket – az alkotmányosság elvét és az alapjogok intézményes biztosítását - és továbbra is érdeklődési és felelősségi körében tartja a társadalmi és gazdasági élet lényeges folyamatait, a problémák megoldását nem a korábban jellemző közvetlen módon, hanem a magánszféra közreműködésével, ösztönzésével kívánja elérni. A demokrácia intézményrendszere ezért nem nélkülözheti azokat a szervezeteket, melyekben nem állami hivatalnokok döntenek hatósági jogosítványok birtokában. A társadalom és az állam, a civil szféra és a közhatalmi szervezet közötti kapcsolatok körében növekszik a szerepe a vegyes, tehát részben társadalmi, részben állami alakzatoknak (Ádám 1995, 19-20. o.).

A fentebb vázolt társadalomtudományi gondolatok - leíró vagy normatív módon - egybehangzóan hangsúlyozzák az önszerveződő (civil) társadalom újjáéledésének és megerősödésének trendjét, és még inkább ennek szükségességét. Dolgozatom témaválasztását mindenekelőtt ez motiválta. Magam is osztom azt az álláspontot, hogy a társadalom több, mint a kormányzat, a piacok, az egyes állampolgárok és családjaik együttese. *Egy demokratikus társadalom - a struktúra természetétől fogva*

A KUTATÁS CÉLJA, A DOLGOZAT FORGATÓKÖNYVE ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Témaválasztásom kiindulópontja tehát az a normatív, illetve tapasztalati tétel, hogy a modern demokrácia társadalmi-gazdasági élete elképzelhetetlen azok nélkül a *köztes szerveződések* nélkül, amelyek a fogyasztók és a magánpiac, a fogyasztók és a közjavak piaca, az állampolgárok és a politikai állam, az egyének és a társadalom közötti térben, azokkal kölcsönhatásban fejtik ki sokszínű tevékenységüket. A modern demokráciákban a civil társadalmi megoldások töltik ki a társadalmi-gazdasági létszférák domináns intézményei közötti teret, ezek alkotják meg a társadalom „finomszövetét” (Miszlivetz 1999). Ezzel nemcsak hozzájárulnak a szükségletek még teljesebb kielégítéséhez, hanem a plurális értékek közvetítése révén és a társadalmi párbeszéd tereként alakítják az alapstruktúrákat is.

A civil társadalom a 20. század utolsó évtizedeiben két ellentétes trenddel írható le. Egyrészt megfigyelhető egy pozitív irányzat: a civil szerveződések mennyiségi és strukturális fejlődése. A dinamikus mennyiségi növekedés főleg az új demokráciák első éveire jellemző. A strukturális fejlődés új tevékenységi területek megjelenését (például globalizáció-ellenes mozgalmak, kisebbségek védelme, világméretű mozgalmak, közjogi szerepek stb.) vagy a régi mechanizmusok jelentős átalakulását (például partnerség az állammal, a hálózatok virtuálissá válása) jelenti. Ugyanakkor megfigyelhető egy negatív irányzat is: mind a régi, mind az új demokráciákban általában visszaesően van a társadalmi aktivitás, egyre élesebben mutatkoznak a bizalomvesztés és az anómia³ jelei. A hazai tapasztalatok is azt mutatják, hogy a 90-es évek második felétől összességében visszafogottabb az állampolgári részvétel a társadalmi élet különböző színterein, egyre kevesebb az újonnan létrehozott civil szervezet, és a meglévők egy része is csak statisztikailag létezik. Lényeges mozzanat az is, hogy a civil szféra működését meglehetősen szerény társadalmi érdeklődés és támogatás és inkább negatív értékítélet kíséri.

A civil szerveződések fentebb vázolt jelentősége és szerepe, illetve a gyakorlatban egyszerre tapasztalható pozitív és negatív tendenciák fényében ezért azon kell gondolkodnunk és arra kell törekednünk, hogy megtaláljuk azokat az eszközöket és

³ Az anómia fogalmát Émile Durkheim használta elsőként arra a helyzetre, amikor a modern társadalmakban a fellazult hagyományos normákat nem váltják fel újak. Anómia akkor alakul ki, amikor nincsenek világos szabályok, amelyek az emberek viselkedését vezérelnék.

módszereket, amelyek elősegítik eredményesebb működésüket, gyarapodásukat. Nagyon fontosak azok a külső és belső tényezők, amelyek hozzájárulnak a civil társadalom fejlődéséhez: ilyen a gazdasági fejlettség, az alapstruktúrák demokratikus működése, az általános bizalom, a demokratikus képességek és készségek, az anyagi és szellemi támogatások stb. és a társadalmi igény, paradox módon sokszor a motiváló társadalmi konfliktusok. Ám a nemzetközi összehasonlító vizsgálatok azt is jelzik, hogy Európa új demokráciáiban a nonprofit tevékenységek 1989 utáni nagyobb mérvű elterjedését többek között a szervezeti, szervezési képességek hiánya akadályozta (Anheier 2005, 82. p.). Vagyis a civil társadalmat támogató tényezők között nagyon fontosak azok a *belső szervezeti know-how jellegű források, amelyek eredményesebbé tehetik a működést. Dolgozatom célja éppen egy ilyen know-how jellegű kérdés, a marketing lehetőségeinek és sajátosságainak a vizsgálata.*

Mielőtt kutatási tervem részletes kifejtésére rátérnék, fontosnak tartok egy terminológiai megjegyzést, hiszen az elnevezések és a fogalmak nagyon lényeges eszközei a kommunikációnak és a megértésnek, márpedig egy tudományos igényű munkától elvárható, hogy fogalomhasználata világos legyen. Könnyű a helyzet, ha egy társadalmi jelenséghalmazra van egy hivatalos vagy legalább egy általánosan elfogadott elnevezésünk és meghatározásunk, de esetünkben erről nem igazán beszélhetünk. A civil szerveződések világa *interdiszciplináris természetű*, a tevékenységeket, a szerepeket, a formákat, a mögöttes mozgató erőket illetően olyan zavarba ejtően sokszínű, hogy minden társadalomtudományi ágnak fontos mondanivalója akad róla. Magától értetődő, hogy az egyes tudományterületek a természetükhöz jobban illő jelenségeket vizsgálják, és sajátos nézőpontjuk alapján választanak megfelelő elnevezéseket és alkotnak meghatározásokat. Ezért ha átfogóan, általában akarunk a kérdéssel foglalkozni, választanunk kell egy közös nevet (egy „márkanévet”), hiszen az interdiszciplinaritás érdekében nem sorolhatjuk fel mindig az összes specifikus elnevezést, ez túl körülményessé tenné a kommunikációt. A magam részéről a szóba jöhető kínálatból a *civil társadalom* elnevezést és ennek a klasszikus eszmére visszavezethető értelmezését⁴ tartom a legátfogóbbnak. Nemcsak azért, mert ez ma divatos fogalom, hanem mert nézetem szerint ez felel meg leginkább az *interdiszciplináris jellegnek*, ez tükrözi leginkább a

⁴ A modern civil társadalom a család, az állam és a piac között elhelyezkedő intézmények, szervezetek és egyének együttese, amelyben az emberek önkéntesen társulnak különféle közös célok elősegítésére.

különböző megközelítések általánosítható, közös tartalmát⁵, amely sokféle konkrét céllal, szereppel, formával és motivációval telítődhet.

Nyelvünkben és a nemzetközi nyelvben azonban elterjedt a *nonprofit szektor* elnevezés is, amely azért lesz fontos, mert a *civil társadalom* „szervezeti infrastruktúráját” biztosítja (Anheier 2005, 9. o.). Ha a nonprofit szektorról beszélünk, mindenekelőtt szervezetekre - alapítványokra és egyesületekre - gondolunk, amelyek mögött olyan tevékenységeket, értékeket és motivációkat találunk, amelyek a civil társadalomra jellemzők. A civil társadalom és a nonprofit szektor fogalmak tehát szorosan kapcsolódnak egymáshoz, bár különböző nézőpontból közelítik ugyanazt a társadalmi jelenséget: *a civil társadalom makroszintű fogalom, amelynek mezo szintjét a szervezeti jellegű nonprofit szektor, alapegységét pedig a társadalmi tőke jelenti* (i.m. 2005, 61. o.).

A nonprofit szektor és a civil társadalom összeecsúsztatásával vannak gondjaink. Ha ez csak annyi lenne, hogy a civil társadalom szervezeteinek külön nevet választottunk, és a névválasztás eredménye spontán így alakult⁶, akkor ennek a tudatosítása megoldaná a gondot. Az elnevezés és főleg annak gyakorlati értelmezése mögött azonban más lényeges kérdések is vannak, amelyek vizsgálatára a dolgozatban majd sor kerül⁷. A civil társadalom és a nonprofit szektor tehát nemcsak alakilag eltérő kifejezések, bár elvitathatatlan a köztük lévő szoros kapcsolat. A dolgozatban ezért az általános kérdések kapcsán a *civil társadalom* elnevezést, a szervezeti kötődésű kérdések esetében pedig a *civil nonprofit szektor/szervezetek* elnevezéseket használok.

Dolgozatom célja tehát a marketing alkalmazásának és sajátosságainak vizsgálata a civil nonprofit szervezetek világában, mert nézetem szerint a civil társadalom egyik fejlődést támogató eszköze a marketing adekvát alkalmazása lehet. A marketing az a know-how, amely a szervezetek eredményessége szempontjából kiemelkedő jelentőségű. A marketing szó hallatán felszisszenhetnek a civil társadalom eszméje iránt elkötelezettek, mondván, hogy miért épp a legüzletibb eszközt állítanánk hadba. A marketing alkalmazása a civil szférában azonban ma már nemcsak egy normatív

⁵ A szabad egyének önszerveződő társulásai, közösségvállalásai, független társadalmi cselekvései valamilyen közös érdek vagy érték elősegítésére.

⁶ Ezt a véletlenszerűséget fejezi ki Kuti Éva (1998) könyvének címe is: „Hívjuk talán nonprofitnak...”

⁷ Az egyik ilyen kritikus kérdés például egyes törvényi (állami) alapítású szervezetek nonprofit szektorhoz való sorolása.

feltételezés. A marketing ott van a civil mozgalmak, a nonprofit szervezetek gyakorlatában, és a nonprofit szervezetek is ott vannak a marketingben.

- a) A mindennapi működés egyrészt ösztönösen vezeti a döntéshozókat azok felé a megoldások felé, amelyek a kapcsolatok szervezésében a marketing alkalmazását eredményezik. A modern marketing logikája kifejezetten egybevág a nonprofit szervezetek alapvető törekvéseivel: az eredmény, a siker érdekében ne magunkra, hanem célközönségünkre figyeljünk, hogy megnyerjük, megtartsuk és bővítsük a kört. Ezt az alapelvet szolgálják a marketing tevékenységei és eszközei, amelyek egy részét természetes módon felfedezik az ösztönös alkalmazók. Jó néhány területen a nonprofit szervezetek ma már kifejezetten kifinomult marketinggyakorlatot űznek. Peter Drucker (1989) már évekkel ezelőtt azt javasolta, hogy az üzlet világa a nonprofit szervezetektől tanuljon marketing kommunikációt. A marketing és a nonprofit szektor kapcsolatát tehát nem azért választottam dolgozatom témájául, mintha a marketing ebben a szférában teljesen ismeretlen lenne.
- b) Másrészt több jelét találjuk a marketing tudatos alkalmazásának is. Számos könyv (például Dinya et al. 2004, McLeish 1997, Smith et al. 1997), cikk és egyéb szakmai segédeszköz, oktatási programok, tréningek és marketing tanácsadók igyekeznek a marketing elterjedését segíteni a civil szférában.

Mi hát akkor a témaválasztás oka? Megítélésem szerint a marketing nonprofit szektorbeli jelenléte ellenére is kevés jele látszik annak, hogy a háttérben megfelelő ismeret húzódna a civil nonprofit szervezetek lényegéről, a motivációkról és a működési sajátosságokról, ezért jellemzőbb az üzleti marketingtudás, illetve gyakorlat mechanikus átültetése. Következésképpen a marketing sokszor hatástalan marad vagy visszatetsző akciókban, eszközökben ölt testet. Számos hasonlóság ellenére a civil nonprofit szervezetek sok alapvető kérdésben különböznek a vállalatoktól. Az üzleti marketingben lényegében az az elv érvényesül, hogy mindent szabad, amit a piac elfogad és jogszabályok nem tiltanak. A nonprofit szervezetek azonban meghatározott küldetést követnek és nem választhatnak bármilyen megoldást, eljárást, folyamatot. Egy jellemzően etikai alapú társadalmi jelenségnél erre mindennél nagyobb gondot kell fordítani. *A marketing adekvát alkalmazásának kiindulása tehát a civil nonprofit szervezetek sajátosságainak és az ennek keretét adó civil társadalom természetének a megismerése.* Témaválasztásomat az motiválta,

hogy egyrészt megerősítsem a nonprofit marketing ösztönös és a tudatos alkalmazóit, és felhívjam a figyelmet a fontosabb sajátosságokra, illetve azokat is megfontolásra készítsem, akik eddig tudatosan vagy az ismeretek hiányában nem foglalkoztak a marketing lehetőségével. Reményeim szerint mindegyik csoport számára hasznos lehet a civil társadalom és a nonprofit szektor marketing szempontú mélyebb elemzése és az ezekből levonható marketing következtetések megállapítása.

Dolgozatommal a következő hipotézis igazolását kívánom teljesíteni:

A civil nonprofit szektor keretei között a marketing lényegi kérdései sajátosan értelmezhetők és értelmezendők, ezért megkülönböztető jelleggel nonprofit marketingről lehet és kell beszélnünk. Ha a civil szférát a marketing prizmán át nézzük, akkor általánosságban a küldetéshez kapcsolódó, értéktelített célrendszert, a többszörös közönséget, az összetettebb, bonyolultabb működést és a szervezeti teljesítmény sajátos, szerteágazó értékelésének szükségességét állapíthatjuk meg. Következésképpen nem élhetünk az üzleti vállalkozásokra kidolgozott klasszikus marketing mechanikusan adaptált gyakorlatával. A nonprofit marketinget más alapokra kell helyezni, lényegileg más kontextusban kell értelmezni. Ennek kidolgozásához a civil társadalmat és a nonprofit szektort a marketing szempontjából legfontosabb kérdések – a civil társadalmi és a nonprofit szervezeti kapcsolatok magatartási és környezeti összefüggései - alapján elemzem, majd összefoglalom a marketing számára ezekből levonható következtetéseket és a nonprofit marketingelmélet egyes fontosabb sajátosságait.

Dolgozatom *első fejezetében* a civil társadalom fogalomváltozását vizsgálom az eszmetörténet áttekintésével. A mélyebb megismerést azért tartom fontosnak, hogy feltáruljon a civil nonprofit szervezetek tágabb közege. Ennek keretében

- a) vizsgálom a demokrácia és a civil társadalom kapcsolatát;
- b) áttekintem a civil társadalom eszméjének történetét a klasszikus gondolattól a 20. századi hanyatlásig, majd bemutatom a civil társadalom eszméjének 20. század végi reneszánszát és a felfogások szétágazását;
- c) összefoglalom az eszmetörténetből levonható következtetéseket a nonprofit szektor ma releváns természetrajzához és megállapítom a civil társadalom és a nonprofit szektor mai értelmezése szempontjából legfontosabb fogalmakat.

A *második fejezetben* a civil társadalom attribútumait veszem sorra a „demokratikus hardware, software és humanware” kategóriái alapján. Vizsgálatom középpontjában

a civil társadalom főszereplője, az aktív állampolgár áll, aki elsősorban magatartásán keresztül értelmezhető. Ez a fejezet azt szolgálja, hogy az önkéntesség belső és külső befolyásoló tényezőinek elemzésével a marketing egyik legfontosabb kérdéskörét, a fogyasztói magatartást megalapozzam. Ebben a fejezetben

- a) bemutatom a polgár hagyományos, történelmi fogalmát, majd vizsgálom az állampolgárság új értelmezését és megrajzolom a cselekvő állampolgár profilját;
- b) vizsgálom az állampolgári aktivitást befolyásoló tényezőket és azok hatását, ezen belül az egyén státus-és személyiségjellemzőit és a kialakulásukban szerepet játszó tanulást, illetve a társadalmi-gazdasági környezet hatásait;
- c) az állampolgári aktivitás külső hatótényezői közül részletesen elemzem a társadalmi tökeformákat, a bizalom, az értékek és normák, a nyilvánosság, a közösségek és a kooperációk kérdéskörét.

A *harmadik fejezetben* megfogalmazom a nonprofit szektor fogalmi keretét. A normatív és az ismert leíró definíciók összevetésével a nonprofit szektor civil társadalmi beágyazottságát kívánom alátámasztani. Ennek keretében

- a) meghatározom és összevetem a nonprofit szektor előíró és leíró fogalmát;
- b) elemzem a fogalmi meghatározások gyakorlati alkalmazását és az alkalmazás során felvetődő problémákat.

A *negyedik fejezetben* a marketing szempontjából vizsgálom a nonprofit szervezetek strukturális-működési sajátosságait. A fejezet célja az, hogy rávilágítson a civil nonprofit szervezetek összetettségére és alapot nyújtson a marketing specifikus karakterének megrajzolásához. Ennek keretében

- a) megállapítom az ismertetett definíciókból a marketing szempontjából kirajzolható általános civil nonprofit szervezeti sajátosságokat;
- b) vizsgálom a civil nonprofit szervezetek misszióorientált jellegét, funkcióit, szerepeit, az összetett érdekelti kört, a többszörös célközönséget, tevékenységi területet, a termékek, az ajánlatok sajátosságait, a sajátos erőforrásokat és az összetett forrásszerkezetet;
- c) elemzem a szervezeti teljesítménymérés és értékelés bonyolult kérdéskörét.

Az *ötödik fejezet* arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért alkalmazható és mit jelent a marketing a nonprofit szervezetek menedzselésében. Ennek keretében

- a) összefoglalom a marketingkonceptió fejlődését a civil nonprofit szervezetek nézőpontjából, és elemzem az alkalmazás lehetőségeit és dilemmáit;

b) a civil nonprofit szektorra jellemző kapcsolatok vizsgálata alapján megfogalmazom a kiterjesztett marketingkonceptió legfontosabb elemeit.

A *hatodik fejezetben* a marketingkonceptió nonprofit szervezetekben való gyakorlati alkalmazásának néhány fontos kérdésével foglalkozom. Ennek keretében:

- a) vizsgálom a marketing nonprofit-specifikus alkalmazását, a közönség- és/vagy társadalom-orientációt, és hatását a nonprofit szervezetek teljesítményére;
- b) megállapítom a marketing programok, a marketing mix legfontosabb sajátosságait: a filozófia mint mix elem szükségességét, a specifikus termékkategóriákat és termék-portfoliót és az ár alternatív értelmezését;
- c) elemzem a szektormarketing fontosságát és lehetőségeit.

A dolgozat a vizsgált témakört több szinten és többféle megközelítésben járja körül. Ez szükségszerűen a kutatás során alkalmazott módszerek sokféleségét is maga után vonja. Az elméleti alapot szolgáló első fejezetben elsősorban eszmetörténeti megközelítést alkalmaztam. Ennek során a témába vágó eredeti - filozófiai, közgazdasági, szociológiai, politológiai, államtudományi – források felhasználásával, valamint több összefoglaló irodalom kritikai áttekintésével világítom meg a probléma összetettségét, a viták, illetve a konszenzusok sokrétűségét. A kritikai megközelítésekre jellemzően elemzésem elsősorban normatív jellegű. A kritikai, forráselemző módszert követtem a további fejezetek elméleti kérdéseinek tisztázása során is. A második résztől kezdve azonban, a téma jellegének és a dolgozat céljának megfelelően, hangsúlyosabban alkalmaztam a leíró módszert. Ez egyrészt a hivatalos vagy az irodalomban ismertett kutatásokban fellelhető statisztikák szekunder elemzését, másrészt a Re-etgace program⁸ keretében egy nemzetközi kutatócsoport tagjaként végzett saját kutatásaim eredményeinek felhasználását jelenti. Ez utóbbi elsősorban a civil aktivitás attribútumainak és a civil nonprofit szervezetek működési jellemzőinek összeállítása kapcsán kapott kiemelkedő szerepet.

⁸ A Re-etgace kutatás az Európai Bizottság Általános Kutatási Igazgatósága (European Commission Directorate General for Research) 5-ös keretprogramja (Framework Programme 5) támogatásával 2003-2005 között zajlott. A kutatás az oktatás és a képzés szerepét vizsgálta az aktív állampolgárság és a kormányzás témakörében. A kutatómunkában fókusz-csoport és életútanalízis-vizsgálatot, dokumentumelemzést és komparatív elemzést végeztünk az aktív állampolgárság kialakulását és befolyásolását meghatározó tényezőkről, a lehetséges fejlesztési irányokról és a civil nonprofit szervezetek szerepéről.

1. A CIVIL TÁRSADALOM TERMÉSZETRAJZA ÉS A NONPROFIT SZEKTOR CIVIL TÁRSADALMI BEÁGYAZOTTSÁGA

Az ember természeténél fogva közösségi életre predesztinált „társas lény” (Aronson 1978). A csoportlét evolúciós szempontból nem elhatározás kérdése, hanem biológiai és pszichológiai megalapozottságú. Az evolúció folyamatában kifejlődött az a - csak az emberre jellemző humán viselkedéskomplexum, amely kultúrát, civilizációt, társadalmat képes alkotni, és amely így elválaszthatatlanul összeköti az embert embertársaival. Az emberi viselkedésnek három fő összetevője van (Csányi 2003):

- a) Az ember sajátos csoportéletet alakít ki, amelyben megjelenik a feladatok részfeladatokra bontása, a munkamegosztás és a kiegészítő együttműködés, illetve a csoport iránti feltétlen hűség.
- b) Az embercsoport – az ember szabálykövető képességére alapozva - szabályok, normák közvetítésével képes tagjainak érzelmeit, viselkedését és a legtöbb esetben mindkettőt egészen finoman összehangolni.
- c) Az ember lényegi biológiai tulajdonsága a konstrukciós készség, amely a legkülönbözőbb tevékenységekben - az emberi nyelvben, a szerszámok használatában, valamint az akciók és szociális viszonyok konstrukciójában – nyilvánul meg. Az alkotó készség nemcsak egyedi tulajdonságként jelentkezik, hanem általában is, mint csoportaktivitás is

Az evolúcióban tehát kifejlődött az ember kapcsolatigénye, jelentősen megnőtt vonzódása fajtársai iránt, így az emberek sok mindent közösen tesznek, közösségekben élnek. Az ember életéhez szervesen hozzátartozik a másokkal való együttélés, a különböző csoportokban, szervezetekben, szimbolikus közösségekben zajló közös cselekvés. Szinte minden ember számos csoport, közösség tagja, életünket ezek uralják, és viselkedésünket nagyrészt ezek befolyásolják. Az emberi kapcsolatháló működése, az egymásra utaltság az ember ismerve.

Az emberi csoportlétnek időben és térben számos formája értelmezhető a természetes módon fejlődő vérségi, érzelmi, területi interakciókon, kooperációkon alapuló családi, rokoni, baráti, lakóhelyi közösségektől a konkrét célokkal létrehozott szervezeteken és társulásokon át a politikai uralom valamely adott rendszerének alávetett, különálló területen élő és sajátos identitással rendelkező szimbolikus

közösségig, a társadalomig, amely napjainkban egyre erőteljesebben globális jelleggel kezd manifesztálódni.

A szociológia az egyén szempontjából megkülönbözteti az elsődleges és a másodlagos csoportokat, illetve a társadalmat. Az elsődleges csoportok összetartó ereje tipikusan a szoros érzelmi kötelék, ilyen például a család vagy a baráti közösség. A másodlagos csoportok a nyilvános térben szerveződnek. Tagjaik rendszeres kapcsolatban állnak ugyan egymással, de kapcsolatuk jellemzően személytelen, nem érzelmi kötelék fűzi őket össze, hanem sokkal inkább egy *adott cél*, amiért kapcsolatba lépnek. A társadalom olyan emberi kapcsolatrendszer, amely az egyén szempontjából rendkívül elvont, tagjai tipikusan szimbolikus csatornákon és lépnek interakcióba egymással. Témánk szempontjából a másodlagos csoportok és a társadalmi közösség játszik szerepet, de minthogy ebben a fejezetben a nonprofit szektor társadalmi beágyazódásával foglalkozunk, egyelőre csak a társadalmi közösséget vesszük vizsgálat alá.

A társadalom mint emberi közösség meghatározója a kultúra, a tagok által megőrzött és gyarapított anyagi és szellemi javak – az értékek, a normák - összessége. A társadalmat kisebb-nagyobb egyenlőtlenségek szabdalják, belső viszonyai egyben hatalmi viszonyok is, amelyet a tradicionális kultúrák óta elkülönült politikai apparátus, az állam szabályoz. Az emberi társadalom – főképpen az eltérő anyagi kultúrák és a politikai uralom alapján – különböző társadalomtípusokban ölt testet.⁹

A *modern kori társadalmi formák* kialakulása Európában kezdődött a 17-18. században, amelyek anyagi kultúráját az első évszázadokban az ipari termelés, a 20. század második felétől pedig egyre inkább a szolgáltatások, majd az „új gazdaság” adja. A modernkor társadalmait ezért ipari, illetve posztindusztriális társadalmaknak is nevezzük. Az iparosodott társadalmakban a népesség túlnyomó része gyárakban és hivatalokban dolgozik, városokban él, a társadalmi kapcsolatok túlnyomó része ennél fogva személytelen. Szemben a tradicionális társadalmak jórészt személyes jellegű kapcsolataival, a modern társadalmak emberének mindennapi élete idegenek, ismeretlenek között zajlik. A szükségletek nagyobbik része – az ősi és a tradicionális társadalmakat jellemző önellátással szemben - a társadalmat átszövő intenzív

⁹ Anthony Giddens például vadászó és gyűjtögető, agrár-, pásztorkodó, tradicionális és modern társadalmakat különböztet meg. A modern társadalmak csoportjában az első (a polgári), a második (a szocialista) és a harmadik (a fejlődő) világ társadalmait határolja el (Giddens, 2003, 71. o.).

munkamegosztásban és cserekapcsolatokban nyer kielégítést, amely a közlekedés, a kommunikáció felgyorsult fejlődését, és az egységesebb, szabályozottabb társadalmi közösség, a *nemzetállam* kialakulását eredményezi. Az iparosodott társadalmakban jönnek létre az első nemzetállamok, vagyis az olyan szuverén politikai közösségek, amelyeket világos határok választanak el egymástól. A modern kori társadalmakban a társadalmi kapcsolatokat, a társadalmi cselekvést jelentős mértékben a politikai határokon belül élő valamennyi emberre – az állampolgárookra - kötelező érvényű *jogszabályok, törvények kiterjedt rendszere* alakítja. Ennek következtében a modern állam minden más társadalmi forma államához képest jelentősebb hatalommal bír az állampolgárok élete fölött, intenzívebben befolyásolja szokásaikat és életmódjukat (Giddens 2003, 80. p). A modern kori társadalmak politikai rendszerére tehát az a legjellemzőbb, hogy *a közérdeket, a társadalmat mint olyat érintő döntések letéteményese az állam*, a politikai apparátus, amely egy adott területen a jogrendszer és a jogi kényszer alkalmazásával gyakorolja a hatalmat. A modern kor társadalmait ugyanakkor az is jellemzi, hogy a közösség ügyeinek intézésébe egyre nagyobb beleszólást kér és kap a tényleges gazdasági és informális politikai hatalommal bíró polgárság, amely nem akar beletörödni, hogy továbbra is lenézett és megvetett rend legyen, mint addig (Weber 1979a, 259. o.).

1.1 A demokrácia mint politikai rendszer és mint társadalmi magatartásforma

A modern állam egyik legfontosabb jellemzője, hogy fejlődése összekapcsolódik a *demokráciával*, azzal a politikai rendszerrel, amelyben a politikai hatalmat a többség, *a nép* (demosz) mint a *hatalom* (krátosz) forrása gyakorolja, szemben az egyeduralommal (monarchia vagy türannisz) és a kisebbségi uralommal (arisztokrácia vagy oligarchia). A demokrácia olyan államforma, amely a szabadság és az egyenlőség megvalósítására irányuló, az érdekképviselést és érdekérvényesítést biztosító, jogilag szabályozott intézményrendszert és annak működését fogja át. A demokrácia a *közhatalom* politikai rendszere, melynek lényege a hatalom, a politika, az állam alakításában való részvétel, alapvető mechanizmusa a társadalmi kérdésekkel kapcsolatos szabad véleménynyilvánítás és választás. A választás eredményeképpen hozza létre a nép az értékeit, nézeteit tükröző, az akaratát, a hatalmát (a közhatalmat) megvalósító államot. Eredeti

értelmében – az ókori Görögországban – a demokrácia még az a politikai berendezkedés, amely a népnek a közügyekben való *közvetlen részvételére* épül, amelyben a közdöntéseket a szabadok közösen hozzák. A felvilágosodás eszméjén építkező 18. századi demokráciáktól kezdve megváltozik a részvétel jellege, határozottan elválik a nép és a hatalom (a társadalom és a politikai állam), és a demokrácia képviseleti elven nyugvó közvetett formái kerülnek előtérbe a közvetlen részvételi formákkal szemben. A modern állam jellemzően *közvetett demokrácia*, olyan politikai rendszer, ahol a nép választott képviselők útján alkotja a törvényeket, s gyakorolja a közhatalmat. Képviseleti demokráciáról ténylegesen csak akkor beszélhetünk, ha az állampolgárok alternatív politikai ajánlatok (pártok, pártjelöltek) közül választhatnak, ezért nem tekinthetjük valódi demokráciának az egypárti rendszerű népi demokráciákat. A közvetett demokrácia intézményeit gyakran kiegészítik a közvetlen demokrácia különböző formái, például a népszavazás. A modern demokráciákban a “nép” teljes értelmet nyer, mert nemcsak a kiválasztottak közössége, hanem a társadalom egésze, vagyis a modern demokrácia lényege az “egy ember egy szavazat”. A formális demokrácia alapelve a többségi elv, ami mindig a kisebbség és a többség valamilyen viszonyát eredményezi, de ez a viszony a választásokkal bármikor megfordulhat. A demokráciában a választás bizonytalan kimenete a garancia arra, hogy nem alakulhatnak ki uralkodó hatalmi dinasztiák és bebiztosított választási helyzetek. Azokat a társadalmakat, ahol a felnőtt népesség többsége - elviekben mindenki - rendelkezik a választás jogával, *liberális demokráciáknak* nevezzük. A képviseleti demokráciák létjogosultságát éppen a politikai jogok tömegessé válása teszi indokolttá.

A demokrácia állama a jogállam, melynek eredeti koncepcióját Kant fogalmazta meg. Ennek értelmében a jogállam a társadalom minden tagjának mint embernek a szabadságát, mint alattvalónak az egyenlőségét, mint polgárnak pedig a függetlenségét jelenti, és ezen az alapon hivatott biztosítani az állami tevékenységben való részvételt, valamint az államnak minden állampolgár közös ügyévé (res publica) válását. A modern demokráciákra jellemző jogállami állammodellben a nép hatalmát, a közhatalmat megvalósító államot az egymástól elkülönült, de egymást ellenőrző, jogilag szorosan szabályozott hatalmi ágak alkotják. A végrehajtó hatalom legfelső szintje a központi kormányzati szféra a makro-politika logikájának megfelelően a politikai nemzet szintjén fejti ki tevékenységét. A jogállam nemcsak az állami struktúra kemény szabályait, hanem az

emberi jogok kemény, alkotmányos alapjogként való érvényesítését, védelmét és a törvény előtti formális egyenlőséget is jelenti. A jogállam első fejlődési szakasza a liberális jogállam, melyet a 18. század utolsó harmadában kibontakozó európai és észak-amerikai demokráciák honosítottak meg. Ez a társadalmi és állami modell valósította meg a legnagyobb mértékben a (civil) társadalom és a politikai állam elválasztásának eszméjét. A piac és a szabad verseny mindenhatóságát vallotta, amely önszabályozó, önkorrekciós mechanizmusán keresztül (a "láthatatlan kéz") biztosítja mind az önérdék, mind a közjó megvalósulását az állam erősen korlátozott "éjjeliőr" szerepe mellett. A liberális jogállam meghaladásának szükségességét a szabad piac működéséből fakadó nagy szociális feszültségek okozták, melyek a jóléti államot eredményezték. A jóléti állam a 19. sz. második felétől kezdve az egyre növekvő állami beavatkozás folyamatához kapcsolódik, és a modern tőkés állam szerepvállalásának módosulását jelzi, minthogy az állam az erőforrás-felhasználás és az elosztás szabályozásával mélyen beavatkozik a magánpiac folyamataiba, illetve a gazdasági beavatkozások mellett vagy ezeken keresztül értéktelített politikai és társadalmi célokat is követ.

A demokrácia szó elsődleges jelentése tehát kezdettől fogva politikai tartalmú, államformát, kormányformát jelöl. A 18-19. században kibontakozó és a nyugati világban a 20. században általánossá váló liberális demokrácia alapvetően ezt az értelmezést nyeri, így a társadalmi ügyek kérdését az állam színterén kezeli.

A demokrácia mint államforma azt a képzetet (is) keltheti, hogy – mivel az állam polgárai választójoguknál fogva részesei a közösségi döntéseknek – az állam a közügyek legmegfelelőbb képviselője. Tocqueville és nyomában John Stuart Mill már a 19. század első felében felhívja a figyelmet arra, hogy a demokráciában megvan a veszélye a „többség zsarnokságának”, az egyén társadalom általi elnyomásának (Tocqueville 1983; Mill 1994). Alkotmányos és választási közegben a zsarnokság jórészt kiküszöbölhető, minthogy a többségi elv korlátlan érvényesülését a kisebbségi jogok, illetve az arányos választási rendszerek képesek keretek közé szorítani. Társadalmi kontextusban a többség zsarnoksága inkább szellemi természetű: a konformizmus kényszere, a gondolkodás feletti uralom lehetősége. Mill szerint ez a társadalmi elnyomás mélyebben áthatja a mindennapi életet, mint minden más uralom, s ezzel magát a lelket igázza le, ezért védekezni kell ellene (Mill, 1994, 12. o.). Valóban elgondolkodtató, hogy a természeténél fogva mindig

plurális modern társadalmakban az egyéni érdek hogyan harmonizálható az elvont társadalmi érdekekkel egy minden korábbinál intenzívebben működő, egységesebb és szabályozottabb állam, a nemzetállam keretei között.

A 20. század kritikai gondolkodóit sem kevésbé foglalkoztatja az a kérdés, hogy a demokrácia mint államforma és a magánszféra racionális tartománya, a piacgazdaság együttesen létrehozzák-e a jó, az élhető társadalmat. A század során egyre többen vallanak ahhoz hasonló nézetet, amit Dahrendorf úgy fogalmaz, hogy a polgári társadalmak racionális „hideg tervei” mellett szükség van az állampolgárok morális elveken nyugvó társulásaira is. Ezt úgy is mondhatnánk, hogy az individualizmus és az absztrakt társadalmi érdek szférái közötti térben az embernek szüksége van az olyan *köztes társadalmi kapcsolatokra*, amelyek a valahová tartozás érzését, a kölcsönösség mindennapi formáit, a lelki, eszmei értékek, az emberi szabadság, a boldogság, az elismerés élvezetét biztosítják. Ezeket az érzéseket az *emberléptékű közösségek* morális viszonyai teremtik meg, amelyet a *személyes ismeretség*, a *tevékeny részvétel* és nem az elvont moralitás éltet. A jó(léti) társadalom megteremtése tehát nemcsak a személyes jólétet (anyagi és családi viszonyok) és a társadalmi szintű összetartozást, hanem az életminőség sokkal tágabb kategóriájának magas fokát, a – meglehetősen nehezen definiálható – teljes és értelmes élet mindenki által elérhető és megélhető élvezetét jelenti. A jó társadalomnak nemcsak erős váza, hanem szövete is van, amelyet a civil társadalom morális hálózata alkot. Ahogy Kondorosi Ferenc írja: "Keleten és Nyugaton egyaránt egyre többen kezdtek rájönni, hogy a szabad piac és a szabad választások önmagukban nem biztosítják az egészséges, demokratikus társadalmak kialakulását és fennmaradását. A piacgazdaság alkalmas arra, hogy fogyasztói javakat és szolgáltatásokat állítson elő, de számos társadalmi szükséglet kielégítésére - természeténél fogva - csak igen korlátozottan képes. Hasonlóképpen, az állampolgárok nem hagyhatják pusztán a kormányra a fontos közösségi érdekek, közcélok (a tiszta környezet, a polgári szabadságjogok, a társadalmi jólét) képviselőjét és védelmét. A kiegyensúlyozott, hárompólusú társadalmi fejlődés érdekében a piaci és az állami szektor mellett meg kell tehát jelennie a non-profit szervezetekből álló, erőteljes harmadik szektornak is." (Kondorosi 1995, 7. o.)

A 20. század végének egyelőre még megoldatlan válságjelenségei és kihívásai épp a polgári társadalmak két tartópillére – a piacgazdaság és a formális demokrácia - körüli válságokban és kihívásokban kulminálnak: túlzott individualizmus, ökológiai

válság, az erőforrások válsága, szupranacionális gazdasági hatalmak és a nyomukban járó anómia, értékválság, identitásválság, a nemzetállamok válsága, a jóléti állam válsága, az állami túlhatalom, demokratikus deficitek, devianciák, globalizáció, virtuális világ stb.. A társadalommal foglalkozó teoretikusok a 20. század utolsó éveiben épp a hagyományos struktúrában feloldhatatlannak tűnő válságok miatt fordulnak a civil társadalom klasszikus eszméje felé, amely morális alapokon, az önkéntes társadalmi szolidaritás elve mentén értelmezi a társadalmi rendet.

A politikai demokrácia mellett tehát elkerülhetetlen, hogy *társadalmi demokráciáról* (és gazdasági demokráciáról) is beszéljünk. A társadalmi demokrácia gondolatát Tocqueville fogalmazza meg először „Az amerikai demokrácia” című művében (Tocqueville 1983). Nála a demokrácia horizontális társadalmi struktúra, nem a zsarnokság, az egyeduralom, hanem a kisebbségi uralom ellentéte. Tocqueville szociológiai szempontból olyan társadalomnak látja az amerikai demokráciát, amelyet a feltételek egyenlősége jellemez és az egalitárius eszme vezérel. A demokrácia ezért egy együttélési forma, a társadalmat szabályozó erkölcsi magatartás. *A társadalmi demokrácia* tehát olyan társadalmat jelent, amelynek erkölcsi alapelve van és az nem más, mint hogy *megköveteli a társadalom minden egyes tagjától, hogy egyenrangúnak tekintsék egymást.* Tocqueville nézeteit továbbgondolva kimondhatjuk, hogy a *nyugati típusú demokrácia nemcsak egy politikai rendszer, hanem az egyének együttélését jellemző társadalmi magatartásforma is, amely a szabadságra alapozott morális normákban, értékrendekben, attitűdökben és viselkedési megnyilvánulásokban manifesztálódik.* Demokráciáról ezért aligha beszélhetünk addig, amíg minden egyes embert át nem hat ez a moralitás, amíg a demokrácia csak felülről, az állam, a pártok irányából képződik. Ahol van társadalmi demokrácia is, ott a demokrácia nyelve a *párbeszéd, a nyilvános kritikai diskurzus, a kölcsönös megértésre való törekvés, a tolerancia, a konszenzuskeresés* és nem a kirekesztés, a szétszakadás, az egyszerű többségi uralom. Giovanni Sartori a Tocqueville-i demokrácia-értelmezésből jut el a társadalmi demokrácia további jelentéséhez. Eszerint a társadalmi demokrácia az *elsődleges demokráciák,* vagyis a kis közösségek és az önkéntes társulások együttese, amelyek alapszinten, *a civil társadalom* szintjén gyökereztetik és táplálják a demokráciát. A társadalom tehát nem egyetlen nagy közösség, hanem *sok közbűlő, önmagukat kormányzó önkéntes csoport, társulás hálózatából áll.* A társadalmi

demokrácia az a *mikrodemokráciákból* álló alap, amelyre az egész makrodemokrácia támaszkodik (Sartori 1999, 15. o.). Erre a gondolatra egyébként Tocqueville is utal, amikor kifejti, hogy a közösségek szerveződése az ember egyik legtermészetesebb cselekedete, ezért az egyesülés, a társulás az emberi természettől elidegeníthetetlen jog: „Az önálló cselekvés szabadsága mellett az a legtermészetesebb az ember számára, hogy egyesítse erőfeszítéseit a hozzá hasonlókéval és velük együtt cselekedjék (Tocqueville 1983, 159. o.). *A társadalmat teljes metszetében – az egyéntől az államig – átható demokráciában a polgárok nemcsak a közhatalmat megtestesítő államot alakítják ki, hanem a partikuláris érdekeket megvalósító civil társadalmat is.* Demokratikus berendezkedés esetén a - természeténél fogva mindig is kisebb-nagyobb mértékben tagolt, sokszínű - társadalom elképzelhetetlen a nézet- és érdekluralitáson nyugvó sokféle egyéni törekvés megjelenítése nélkül. Az egyéni (civil) törekvések törvényszerűen formálnak társulásokat, közösségeket, hiszen közösségben megsokszorozódnak az erők, és számos egyéni törekvésnek maga a közösség a természetes közege. A civil társadalom egyik legfontosabb attribútuma, hogy a benne foglalt önkéntes csoportok az autonómia legszélesebb közvetítő közegei, *a szabadság médiumai*, ahol a sokféle vélemény és az érdek valóban közvetlenül képes teret nyerni. A civil társadalom tehát a *közéleti pluralizmus* világa. A civil társadalomban közösségek, társulások formálódnak, amelyek a tagok kölcsönösségének eszméjére épülnek, háttérben *a szolidaritás, a bizalom, a közösségvállalás* értékeivel, a civil közösségek meghatározó momentumaival.

A demokráciáról alkotott nézetek sokasága tehát azt vallja, hogy *a demokrácia nemcsak egy államforma, hanem a társadalmi együttélés mindennapi, önkéntesen, morális alapon szerveződő világa is*, melynek az egyén és az absztrakt társadalom közötti térben az individuumok alkotta közösségvállalások, társulások hálózata, a civil társadalom és ennek formalizált része a civil nonprofit szektor a megtestesítője. Habár a nonprofit szektor és a civil társadalom kifejezések szoros kapcsolatban vannak, mégis különböző megvilágításba helyezik a társadalmi valóságnak ugyanazt a szeletét. A civil társadalom ezért nem azonos a nonprofit szektorral, és a nonprofit szektor sem teljes egészében illeszthető a civil társadalom szférájába. A nonprofit szektor ideálisan a civil társadalom szervezeti tartománya, vagyis *a civil társadalom úgy is felfogható, mint a nonprofit szektor átfogó közege*. A nonprofit szektor megértését így célszerű a civil társadalom és a hozzá kapcsolódó fogalmak

tanulmányozásával kezdeni, illetve elmélyíteni. A fogalmi tisztánlátás annál is inkább fontos, mert a civil társadalom 20. század végi újjászületését leginkább egy leegyszerűsített koncepció, a politikai kontextusban való értelmezés jellemezte.

1.2 A civil társadalom fogalmi kérdései

A civil társadalomnak sok különböző meghatározása létezik, és csekély az egyetértés pontos jelentését illetően, bár a fogalom lényeges alkotó elemei között sok az átfedés. A civil társadalom egyike azoknak a fogalmaknak, amelyek alkalmat adnak arra, hogy az értelmezések az alkotók céljaihoz igazodjanak. Ha átfogóan, a konkrét tartalomtól eltekintve próbáljuk meghatározni, legegyszerűbb a kifejezés szó szerinti, „lefordításával” kezdeni. Minthogy a társadalom egy adott térben, egy meghatározott kultúrában együtt élő emberek szervezett közössége, a civil társadalom a szabad emberek szabadon formált közösségeinek, közösségvállalásainak együttesét jelenti. Ez a nyelvi szófejtés nem áll messze azoktól a meghatározásoktól, amelyeket ma a társadalommal foglalkozók többsége a civil társadalom fogalma alatt általában ért.

A mai nézeteket összegezve leginkább azt mondhatjuk, hogy *a modern civil társadalom a nyilvános térben a legkülönbözőbb közös célokért önkéntesen társuló, együvé tartozó emberek közösségeinek hálózata, amely megkülönböztethető egyrészt a családi és baráti, másrészt az állami és a piaci hálózatoktól.* A nyilvános tér különböző célokból szerveződő olyan kisebb, köztes csoportokból, szervezetekből és társulásokból áll, amelyeket önkéntesen csatlakozó hétköznapi polgárok alkotnak, formális módon létesülnek, autonóm módon működnek és jogilag védettek. Hasonlóan fogalmaz Helmut Anheier is legújabb könyvében: *„A modern civil társadalom a család, az állam és a piac között elhelyezkedő intézmények, szervezetek és egyének együttese, amelyben az emberek önkéntesen társulnak valamilyen közös érdek elősegítése érdekében”* (Anheier 2005, 9. o.). A civil társadalom olyan közeg, amelyben a szervezett állampolgárok érdekei kifejezést nyernek, és néha egymással megütköznek. Castells szavaival élve a civil társadalom a *„hálózat-társadalom”* (Castells 1997), a szabad emberek önkéntes csoportjai, társulásai alkotta társadalmi háló, vagyis nem egy homogén halmaz, hanem a sokféle kapcsolatrendszer szövevényes hálózata. Látszólagos ellentmondása abban rejlik, hogy az egyének autonóm cselekvésén alapszik, ugyanakkor a szabad egyének közösségét jelenti,

vagyis egyszerre hordozza az *individualizmus* és a *közösségi jelleg* elemeit. Független az államtól, mégis a jog szabályozza. A nyilvánosság tere, mégis az elkülönült egyének azok, akik létrehozzák.

A civil társadalom gondolata nem új keletű, eredete a sztoikus gondolkodóig, illetve Arisztotelészig nyúlik vissza, és fontos szerepet játszik a nyugati filozófiai, társadalomelméleti, jogi, politikai gondolkodás történetében, minthogy ezek legfőbb dichotóm témáit, az individuum és a társadalom, az egyéni szabadság és a társadalmi igazságosság, a kölcsönösség és egyenlőség viszonyát, az állam és az állam hatókörén kívül eső társadalmi szféra kérdéseit érinti. Az évszázadok folyamán a civil társadalmi gondolat hol előtűnik, hol csöndbe burkolózik és különféle értelmezést nyer. A fogalom újjászületését legtöbbször a fennálló társadalmi rend válsága okozza, mint például a 20. század végén a kelet- és közép-európai rendszerváltozás, a demokratikus deficit vagy a nyugati jóléti államok válságjelenségei. A tényleges társadalmi körülményektől függetlenül azonban a fogalomról való gondolkodás mindig egy fő téma körül mozog: *hogyan tudnak a szabad egyének társadalmat alkotni, hogyan lehet összehangolni az individuális létet a társadalmi összetartás, a társadalmi érdek kérdésével*. A civil társadalom mai fogalmai leginkább a skót felvilágosodás eszméiben gyökereznek. Ez az eszmerendszer alapozza meg azt a társadalmi modellt, amely először tesz kísérletet a modern korban arra, hogy az egyén és a társadalom, a magán és a köz, az ész és az érzület, az individualizmus és a közösségiség ellentmondását magában a társadalomban harmonizálja.

A civil társadalom tudományos fogalma éppen hosszas története miatt nem egyértelmű. Az eszmetörténetet összegző szerzők (például Cohen – Arato 1992, Seligman 1992, Alexander 1998, Klammer – Zuidhof 2000) a fogalom európai fejlődését több nagy korszakra bontják, a klasszikus gyökerektől a mind differenciáltabb gondolatrendszerekig, amelyek a civil társadalmat az államtól független, sőt gyakran azt ellenőrző autonóm entitásként értelmezik. A civil társadalom fogalmának változását a továbbiakban ezen munkák és az eredeti művek felhasználásával tekintem át. Részletesebben a civil társadalom klasszikus fogalmát, illetve a mai értelmezések legfontosabb megállapításait, vitáit ismertetem.

1.2.1 A civil társadalom klasszikus gondolata

A civil társadalom klasszikus fogalma a 17. és 18. században alakul ki, amikor a tőkés gazdaság kibontakozása, a felvilágosodás eszméi, a polgári forradalmak szétfeszítik a fennálló társadalmi rend korábban azon kívül lévő entitásra (Istenre) visszavezetett kereteit, és a korabeli gondolkodók a társadalmi rend forrását magában a társadalomban kezdik keresni. Ennek eredménye a polgári (civil) társadalom¹⁰ modern eszméje, melynek lényege, hogy a társadalmi rend alapja nem a tradicionális közösség transzcendens köteléke, hanem az autonóm egyének közötti megegyezés, a társadalmi szerződés, amely nem az isteni akaratból, hanem az ember morális dimenziójából, az emberben eleve meglévő erkölcsi érzületből, társadalmi együttérzésből, a jó tudásából vezethető le. A társadalmi rend azoknak az embereknek a megegyezése, akiknek benne kell élniük, vagyis transzcendentális jellegű: az érték, a jó és a rossz tudása a tudatban eleve meglévő. A társadalmi rend megteremtője végső fokon az ész, minthogy a közösséget, a kölcsönösséget megteremtő társadalmi normákat és értékeket a józan ész parancsa, az individuumok autonóm erkölcsi ítélőképességének gyakorlása diktálja. A polgári (civil) társadalom mint etikai tér létrehozza az individuum és a társadalom, a magán és a köz, az önzés és az önzetlenség, illetve az ész és az érzelmek egységét. A civil társadalom tehát a társadalmi élet etikai reprezentációja. A polgári társadalom klasszikus eszmei áramlatának valamennyi képviselője értéktartománynak tekinti a társadalmat, ahol minden emberi viszony - még a piaci csere is – értékkel telítődik.

A civil társadalom klasszikus fogalmának tartópillérei tehát a következők:

- a) *az individuum:* az autonóm cselekvőként és morális lényként felfogott egyén;
- b) *az egyetemes ész:* mint a társadalmi rend alapja
- c) *az erkölcsi érzület és az ész egysége:* az erkölcs transzcendentális (a tudatban, az emberi lélekben eleve meglévő) jellege;
- d) *a közösség:* az eszményekben és értékekben osztozó individuumok összessége;
- e) *az önkéntes társulás:* az erkölcsi érzületen, együttérzésen alapuló kölcsönösség,

¹⁰ A klasszikus fogalom megalkotói a civil társadalom fogalma alatt még az egész társadalmat, vagyis az autonóm egyének alkotta polgári társadalmat értették. A klasszikusokra vonatkozó részekben ezért a két fogalmat azonos értelemben használok, illetve „polgári (civil) társadalom”-ként jelzem.

A civil társadalom klasszikus fogalma Európában a 17. század második felében élő „előfutár”, John Locke, a „klasszikus” klasszikusok, a 17-18. századi brit morálfilozófusok, Adam Ferguson, Francis Hutcheson, Adam Smith, majd a kritikus David Hume és Immanuel Kant, illetve az új szintézisre törekvő Hegel és Marx munkásságában ölt testet. A klasszikus értelmezés korszaka a 19. század közepén lezárul. A fogalom nagyjából eddig az időpontig él a társadalmi lét értelmezésének etikai keretét jelentő egységes gondolatrendszerként.

1.2.1.1 A klasszikus eszmék szellemi forrásai

A polgári (civil) társadalom újkori eszméje számos szellemi forrásból táplálkozott, a görög filozófusoktól, a keresztény, azon belül is a protestáns eszmerendszeren át a természetjogi nézetekig. Magát a fogalmat is *Arisztotelész* vezette be a politikai filozófiába. Az általa használt „*politike koinonia*” kifejezést - jelentése politikai társadalom, politikai közösség – a rómaiak fordították „*societas civilis*”-re, azaz civil társadalomra. Arisztotelész mellett érvelt, hogy az ember természeténél fogva alkalmas a politikai életre, mert *képes* arra, hogy eszmecserében vegyen részt és másokkal közös nézete legyen a jóról és a rosszról, az igazságról és az igazságtalanságról, és ezek alapján embertársaival egy társadalomban együtt éljen. Nézetrendszerében a társadalom politikai közösség, *a szabad és egyenlő polgárok (polítész) törvényileg szabályozott nyilvános erkölcsi, etikai-politikai közössége*. A szabályokat megfogalmazó törvény nem más, mint *az ethosz, a józan észből eredő erkölcsi normák és értékek együttese*, amely nemcsak a politikai folyamatokat, hanem - az interakciók kívánatos erkölcsi és formai katalógusa alapján - az élet tényleges, valóságos formáit is meghatározza. A politikai közösség egy különleges, egységes kollektív szervezet, amely a közös ethoszból származtatott egyedüli célrendszerrel rendelkezik. Arisztotelész még nem tesz különbséget az állam és a társadalom között, illetve nézete szerint mindkettő része a politikai társadalomnak. Ezen gondolatai nagy hatást gyakoroltak a középkori és újkori politikaelméletre Aquinói Tamástól egészen John Locke-ig (Cohen – Arato 1992, 84-86. p).

A civil társadalom klasszikus fogalmának másik forrása a *protestáns etika*. A történelmi vallások az erkölcs forrását a transzcendens szférában értelmezik, a 18. században azonban ez a forrás áthelyeződik a társadalom tapasztalati szférájába, az autonóm egyének közösségébe, melyet az egyetemes észbe vetett közös hit tart

össze. Ez a transzcendentális gondolat a protestáns, kálvinista eszmékben gyökerezik. Az erről szóló elemzéseket Seligman a következőkben foglalja össze: A protestáns, kálvinista eszmerendszer az egyént a közösségi kötelekektől független, *autonóm entitásként* (individuum) értelmezi, és az isteni törvényeknek való *önkéntes engedelmességet* teszi a keresztényi élet egyetlen forrásává. A 16. és 17. századi kálvinista közösségekben a vérségi, területi összetartozás hagyományos – az egyén számára adott - viszonyrendszerei helyett *a társadalmi összefogás, a bizalom, és a kölcsönösség* új elvei kristályosodnak ki. Az autonóm, cselekvő egyénre támaszkodó új erkölcsi rendben nemcsak az egyén státusa változik meg, hanem az emberek közötti kapcsolatok is. Az embereket a természet adta kapcsolatok helyett a közös hit fűzi össze, mely előrevetíti a társadalom és az egyén új, *erkölcsi tartalmú viszonyrendszerét*. Az egyházigazgatásban megjelenik a közös megállapodás, az isten előtti egyenlőség, és a világi hivatások is vallásilag elismertté, „szentté” válnak, lehetővé téve, hogy a világi társadalom is a kegyelem színterévé váljék. A protestáns felfogásban kialakuló új erkölcsi rend és egyéni felelősségérzet révén az emberek a világi szférában igyekeznek a tökéletesedésre (Seligman 1997, 78-83. o.). Ez az eszme átrendezi a hit és az élet, a szent és a profán, a polgári és az egyházi, a törvény és a szabadság, a köz és a magán koordinátáit (Nelson 1969, 16-17. o. idézi Seligman 1997, 82. o.). Érdemes megemlíteni, hogy a *protestáns individualizmus* Észak-Amerikában válik hatásos társadalomszervező elvvé, megteremtve ezzel a civil társadalom eszmei hagyományát, amely sokak szerint az Amerikai Egyesült Államokban lett igazán valósággá.

A civil társadalom klasszikus fogalmának kialakulására a *természetjogi hagyományok* hatottak a legtermékenyítőbben. Ebből indul ki a civil társadalom elméletének transzcendentális alapja. A természetjog az ókori sztoikus filozófusok körében a természettel összhangban lévő, a világot átható egyetemes értelem – a józan ész és nem a kinyilatkoztatás - eszméje, *a dolgok természetes, örök rendjén alapuló elvek, jogok és kötelezettségek összessége*. A természetjog minden embert megillető egyetemessége révén értelmét veszti az emberek közötti megkülönböztetés, és megjelenik az *egyenlőség* gondolata. Arisztotelész Politika c. művében ma is elgondolkodtató módon ír a jó közösség egyik alapkövetelményeként a vagyoni helyzete és műveltsége révén önálló ítéletet alkotni, ezáltal a többi polgárral együtt egyeduralkodó nélküli közösséget tartósan fönntartani és vezetni képes városalakóról (Arisztotelész 1984). A keresztény teóriákban a dolgok természetes rendje

természetfölötti és megismerhetetlen (transzcendens), isteni eredetű, az isteni akarat rendelése, kinyilatkoztatás: Isten a természetes erény forrása. (Egyes keresztény teoretikusoknál, például Aquinói Szent Tamásnál az isteni törvény összeegyeztethető a természetjoggal.) A reformáció eredményeként a természetjogi elvek és az isteni akarat kapcsolata újszerű értelmezést nyer, és a természetjogi tanítás az *értelemmel bíró független egyén* fogalmából indul ki. Hugo Grotius holland gondolkodó – a modern természetjog-elmélet első nagy alakja – a 17. század elején fogalmazta meg szekularizálódásra törekvő nagyhatású természetjogi nézeteit, melyet az uralkodóra és Istenre egyaránt kötelező elvek összességének gondolt. E szerint a természetjog nem a kinyilatkoztatás, hanem *az emberi természet, az ész parancsa*, amely megmutatja, hogy valamely cselekvésben az ésszerű, a természettel való összhang és ezzel az erkölcsi szükségszerűség, vagy az összhang hiánya és így az erkölcsi hitványság rejlik. A józan ész képes az ítéletalkotásra, a választásra. Ennek következtében Isten, a természet teremtménye a cselekvést vagy előírja, vagy tiltja. A természetjog nem azért jogszerű, mert Isten így parancsolta, hanem Isten azért parancsolta így, mert jogszerű. Grotius vallotta továbbá azt az arisztotelészi elvet, hogy az ember természeténél fogva társas lény, ezért az emberi természet még akkor is társadalmi viszonyokat hozna létre, ha semmiben nem szenvedne hiányt. Így az emberek természetes érdeke a társadalmi rend fenntartása (Grotius 1960).

1.2.1.2 A civil társadalom klasszikus fogalmai

A civil társadalom fogalmának kiindulópontja a 17. század második felében munkálkodó angol *John Locke* társadalomelmélete. Locke – a polgári liberalizmus első nagyhatású összegzője – a természeti állapot és a szerződés révén létrejött politikai társadalom közötti megkülönböztetésre építi társadalomelméletét. „A két értekezés a kormányzatról” című művében megfogalmazott nézete szerint a polgári (civil) társadalom természetjogi eredetű, bár teológiai jellegű. Az emberek – az isteni fennhatóság alatt – természettől fogva *a tökéletes szabadság állapotában* leledzenek, melyben szabadon dönthetnek cselekedeteikről, személyükről és javaikról anélkül, hogy egy másik embertől engedélyt kérnének vagy bárki akaratától függnének. A szabadság állapota egy olyan állapot, amelybe a Teremtő helyez minden embert, és amelyben adott egy természeti morális törvényalkotó: *a józan ész, a természetes hajlandóság*. A természeti törvényből jogok (emberi jog) és köteleességek

következnek. A természeti állapotban mindenki független, és senki nem veszélyeztetheti más életét, testi épségét, szabadságát, tulajdonát, tehát a természeti állapot a *tökéletes egyenlőség* állapota is, amelyben minden hatalom és hatáskör kölcsönös, az emberek között nem tételezhető fel semmiféle alárendeltség. Az egyenlőségből fakadó kötelezettség az emberek közötti kölcsönös *szeretet* és *igazságosság*. A mások jogainak megsértésétől az egész emberiség békessége óv. A természeti törvény alapján mindenkinek jogában áll saját szabadságát megvédeni, és e jog megszegőit mindenkinek jogában áll megbüntetni. (Locke 1986, 41-49. o.)

Locke szerint az ember nem mondhat le természetes jogairól, melyek közül a legfontosabb a tulajdonhoz való jog. A természeti állapotból a szerződéses, megegyezésszerű állapotba, a politikai közösség szintjére való átlépést éppen a tulajdonhoz való jog garantálása indokolja. „A polgári társadalom célja ugyanis az, hogy elkerüljék és orvosolják a természeti állapot kellemetlenségeit, amelyek szükségszerűen adódnak abból, hogy mindenki maga a bíró a saját ügyében; ezt úgy érik el, hogy ismert tekintélyt létesítenek, amelyhez e társadalom minden tagja fordulhat bármilyen elszenvedett sérelem esetén, vagy ha vita támad köztük, és amelynek köteles engedelmeskedni a társadalom minden tagja” (i.m. 100. o.). A polgári társadalom és a kormányzat feladata éppen az ehhez szükséges keretek (szabályok és szankciók) biztosítása, mely *a szabad emberek közötti megállapodás, a társadalmi szerződés* révén jön létre. „Azok vannak egymással polgári társadalomban, akik egy testületté egyesültek, akiknek van közös, elfogadott törvényük és igazságszolgáltatásuk, amelyhez fordulhatnak, s amelynek van hatalma ahhoz, hogy eldöntse a köztük előadódó vitákat, és megbüntesse a vétkeket;” (i.m. 98. o.). „Ott és csakis ott van politikai vagy polgári társadalom, ahol akárhány ember úgy egyesül egyetlen társadalommá, hogy mindegyik lemond a természeti törvény végrehajtásának hatalmáról, és átengedi a közösségnek.” (i.m. 99. o.). A kölcsönös megállapodás (szerződés) útján létrejött államhatalom olyan megbízáson alapul, amelyet vissza is lehet vonni, a főhatalom eltávolítható, és a közösség egy jobb politikai berendezkedést választhat. A törvényhozás mint a politikai közösség legfőbb hatalma tehát nem önkényes, hanem a közjó érdekében gyakorolt hatalom. „Az egyetlen mód, ahogyan valaki megváltik természetes szabadságától, és magára veszi a polgári társadalom kötelekeit, az, hogy megállapodik más emberekkel: összefognak és közösséggé egyesülnek abból a célból, hogy nyugodtan, biztonságban és békében éljenek egymással, zavartalanul élvezzék javaikat, és nagyobb

biztonságban legyenek mindenkivel szemben, aki nem tartozik a közösséghez.” (i.m. 106. o.). Arisztotelész értelmezéséhez hasonlóan Locke társadalomelméletében is *a polgári társadalom még egyet jelent a politikai társadalommal*, mégpedig abban az értelemben, hogy – mint a görög polis esetében – csak a teljes jogú polgárok válhatnak benne cselekvő aktorokká. Például csak az tekinthető a polgári társadalom tagjának, aki részt vesz a törvényhozásban, a polgári társadalom csúcsszerve tevékenységében. Felfogásában *a polgári társadalom csupán kiteljesíti és tökéletesíti a természet adta szabadságot*, mely nála isteni eredetű. Locke keresztény etikai eszménye világában még egy vágányon halad az isteni akarat és a józan ész (Seligman 1997, 38. o.).

A civil társadalom fogalmának továbbfejlődését, tulajdonképpen *klasszikus megfogalmazását* a 18. század közepétől a skót felvilágosodás, a brit morálfilozófia képviselőinek – a skót Adam Ferguson, az ír Francis Hutcheson és a szintén skót Adam Smith – munkásságában találjuk meg. A 18. század piaci viszonyai egyre tudatosabbá tették az érdekeiket egyre jobban érvényesíteni kívánó *egyént*. Az emberi viszonyok egyre inkább *az individualizmus, a racionális önérdék* elvén nyugodtak, ezért a társadalmi cselekvés új - *önérdektől vezérelt* – formáit új erkölcsi rendbe kellett illeszteni, minthogy a társadalom mint az egyén felett álló entitás már nem volt elfogadható. Felismerést nyert az emberi természetben rejlő alapvető ellentmondás: az önzés és az önzetlenség, és megjelent felülmúlásának nem isteni eredetű igénye is. A brit moralisták arra tettek kísérletet, hogy a társadalmi életben *az egyén és a társadalom, a magán és a köz, az önzés és az önzetlenség, illetve az ész és a szenvedélyek, az érzelmek egyre inkább megmutatkozó ellentéteinek egységét megteremtsék*. Ez a kiindulás választ ad arra, hogy napjainkban miért fordulnak oly sokan a polgári társadalom 18. századi eszményéhez.

A skót felvilágosodás képviselői a társadalmat elkülönült egyének összességéként értelmezték, fő kérdésük tehát az volt, hogy az egyéni érdek erősödése mellett mi lehet az a *kötélék, amely az egyéneket összefogja*. Nézetük szerint *az erkölcsi érzület az emberi értelem elválaszthatatlan velejárója*, így a társadalom rendje az ember együttműködésre, kegyességre való veleszületett hajlamából vezethető le. Vagyis *a polgári társadalom új erkölcsi rendjét a morális érzék és a természetes együttérzés révén vélték megvalósulni*. A skót felvilágosodás képviselőinek polgári társadalomról szóló művei egyöntetűen a *kölcsönösséget*, az *elismerést* tekintik a társadalmi

cselekvés szervezőjének, azzal a szándékkal, hogy igazolják a cserére, az érintkezésre, a kapcsolatra való hajlandóságot. Adam Smith, akit – a „láthatatlan kéz” miatt később igen leegyszerűsítve – az önzés teoretikusának kiáltottak ki, azt hangsúlyozza, hogy *a gazdasági tevékenység mozgatórugója az együttérzés és a megbecsülés iránti vágy* (Smith, Adam 1977). Hutcheson szerint az értékek felfogása nem az ész tevékenysége, hanem a belső érzékeké, mellyel Isten látta el az embert. Ez az *erkölcsi érzék* hajtja, hogy a legnagyobb boldogságot keresse a legtöbb ember számára (Hutcheson 1977). Ferguson a *hiúság* szerepét emeli ki a társadalmi cselekvés indítékai közül, az embernek azt a sajátosságát, hogy léte mások elismerése, véleménye által igazolódik. A csere, a kapcsolat, az érintkezések nyilvános világa a morálfilozófusok nézetrendszereiben tehát nem korlátozódik a semleges, racionális piaci viszonyokra, hanem betölti az egész társadalmi teret, így a piac is az etikai tér része lesz. (Ez az összefüggés is egyre gyakoribb felvetés napjainkban, például a közösségi gazdaság vagy az üzleti etika kérdéskörével kapcsolatban.)

A polgári (civil) társadalom klasszikus fogalma tehát *a társadalmi lét értelmezésének etikai keretét jelenti*, amely a köz és a magán közt feszülő ellentmondások leküzdésének és feloldásának eszköze, és amelyben az egyén és a társadalom viszonyát *a bizalom, a kölcsönösség és a közösségiség* jellemzi. Lényegét az erkölcsi érzék és a lelkekben lakozó természetes együttérzés (a nyilvánosság szférájában munkálkodó velünk született jószándék) alkotja. A skót felvilágosodás képviselői *a polgári társadalmat elsősorban a szolidaritás világának tekintették*. Nézetrendszerükben *a polgári (civil) társadalom morális tartalmú gyűjtőfogalom*, amely magában foglalja az ugyancsak morális erővel bíró piacot és intézményeit, a törvényes jogokat, az együttműködés önkéntes megoldásait, a demokratikus részvétel intézményeit, a különböző társulásokot és szervezeteket stb. is.

A skót felvilágosodás képviselői mégsem azzal alkottak újat, hogy a társadalmat etikai szféraként értelmezték, és a társadalmi létezését valamilyen végső célról alkotott elképzeléssel (morális elvekkel) hozták összefüggésbe. Míg a korábbi gondolkodók (például Locke) isteni természetű erkölcsi célokat definiáltak, addig a brit morálfilozófusok eszmerendszerében *az etikailag értelmezett társadalmi tér egyre inkább az ember benső ügyévé, lelkiismereti kérdéssé vált*, nem isteni eredetű, bár még függ az isteni gondviselés köldökzsinórján. A civil társadalomnak ez a klasszikus fogalma azért egyedüli, mert a társadalmi kapcsolatok terét erkölcsi térnek

is tekinti, melyben az emberi jóság forrása magában a társadalomban keresendő, az emberi természetből - az ész és az erkölcsi érzület elválaszthatatlan egységéből - ered (Seligman 1997, 43-47. o.).

A 18. századi tőkés társadalom fejlődése szétfeszíti az ész és az erkölcsi érzelem egységét, és a jószándék, a természetes együttérzés már nem bizonyul elegendőnek a társadalmi rend működéséhez, bár tovább él az a meggyőződés, hogy a társadalom az emberek kölcsönös függésén alapul. A skót morálfilozófusok egyik legjelentősebb kritikusa kortársuk, *David Hume* volt, aki szembefordul a skót felvilágosodással, mert az - nézete szerint - inkább kiagyalt, mintsem tapasztalatilag megalapozott módon vélekedik az emberi természetről. Hume ezért határozottan szétválasztja a „van”-t és a „kellené”-t. Tagadja az ész és az érzület egységét, azt, hogy egyedül az ész különbözteti meg az erkölcsi jót a rossztól. Nézete szerint egyrészt az ész nem egyedüli befolyásolója viselkedésünknek, hiszen a szenvedélyek, a benyomások ugyancsak hatnak. Másrészt az ész tárja fel az igazságot és a hamisságot, amelyek viszont csak tényekről vagy ideák közötti viszonyról szóló állítások, így az erkölcsi állítások ezekből nem vezethetők le. Ezért elvetette azt a gondolatot, hogy az ész dönthet erkölcsi kérdésekben, és hogy a társadalmi rendet az erkölcsi jó fogalmaival határozza meg. „ az igazságosság emberi megállapodásokból ered; a megállapodásoknak az a célja, hogy segítsenek bizonyos bajokon, amelyeket szellemünk bizonyos tulajdonságainak és a külső tárgyak sajátos helyzetének a találkozása okoz. A szellemi tulajdonságok közül az önzésre és a korlátozott nagylelkűségekre gondolunk; a külső tárgyak helyzetét pedig az jellemzi, hogy könnyen gazdát cserélnek, s ritkák az emberek vágyaihoz és kívánságaihoz képest. az igazságosság csupán abból ered, hogy egyrészt az emberek önzők és nem határtalanul nagylelkűek, másrészt a természet nem gondoskodik elég bőkezűen a szükségletekről. nem a közérdek féltéséből merítjük az első és eredeti indítékot az igazságosság szabályainak betartására Nem az ész alapján vagyunk tudatában, hogy mi igazságos azért állítottuk fel ezeket a szabályokat, mert féltettük a közérdeket, s egyben a magunk érdekét;” (Hume 1976, 671. és 673. o.).

Hume értelmezésében az ész és az erkölcsi érzület nem alkot egységet, mert hogy mi erkölcsös, azt nem az eszünkkel ítéljük meg. Az igazságosság is csak eszköz, nincs önálló léte, csupán viszonyt fejez ki. A társadalmat együtt tartó kötelék, a társadalmi rend biztosítója tehát nem a jószándék és a természetes együttérzés, hanem az

önérdek. Az önérdekkel magyarázza a kölcsönösséghez fűződő érdeket, és ezzel a liberális-individualista értékeket fogalmazza meg, amivel éles határvonalat húz a jog színteréről szolgáló nyilvános szféra és az erkölcsiség magánszférája közé.

Immanuel Kant, a szintén 18. századi német filozófus részben folytatta - de jelentősen elmélyítette és konkrét polgári, politikai és társadalmi tartalommal töltötte meg - a skót morálfilozófusok által lefektetett gondolatot a szabadság és az egyenlőség eszméjéről. Nézete szerint a társadalmi rend alapja az ész világában rejlik. Az embert nem természetes hajlamai indítják az erkölcsi parancs végrehajtására, hanem az ész elveinek, formális előírásainak a betartása. A kölcsönösséget megteremtő társadalmi normák és értékek az ész parancsaira vezethetők vissza. Az ész a polgárok törvényes egyesülésében jut érvényre, melynek színtere a *kritikai párbeszédnek* teret adó nyilvánosság – ez Kantnál a törvény szabta közösség, a jog szférája -, ahol létrejön az egyéni és a kollektív akarat közötti kölcsönös és ésszerű megegyezés, és érvényre jut a jogegyenlőség. A nyilvánosság tehát elveszti etikai jellegét, az erkölcsiség pedig visszaszorul a magánszférába. A nyilvánosság a polgári társadalom hatókörébe tartozik, melyet Kant megkülönböztet a politikai társadalmat megtestesítő államtól (Seligman 1997, 55-58. p). Nézetrendszerében – Hume-éhoz hasonlóan – szétválik a magán és a köz szférája, tehát elválik a jog és az erkölcs, a nyilvánosság és az etika világa. A kanti filozófiában az ész általános fogalma (az egyetemes ész) révén a társadalmi létnek mind az egyéni, mind a közösségi értelmezése fenntartható.

A civil társadalom eszméjének Hume, majd Kant nézeteiben megfogalmazódó ellentmondását, mely szerint az erkölcs a magánszférának és nem a társadalomnak a hatókörébe tartozik, vagyis hogy elválik a jog és az erkölcs, illetve a nyilvános és a magánszféra Georg Wilhelm Friedrich Hegel és követője, Karl Marx a társadalmi nyilvánosság etikai értelmezésével kívánja feloldani. Mindketten Kant nézeteit veszik bírálat alá, és mindketten – bár más-más módon – arra törekednek, hogy feloldják a jog és az erkölcs, vagyis a törvényt szabta közösség és az erkölcsi élet különbségét.

Hegelnél a közjó és a magánérdek egybeesésén alapuló etikai kölcsönösség megfelel a skót moralisták eszméinek. A polgári társadalmat ő is a viszonyosság és a kölcsönös elismerés világának tekinti. A kölcsönösséget azonban szilárdabb alapokra helyezi, mint az erkölcsi érzület és a természetes hajlamok: a közösséget az egyes egyének

különösségén (magán) keresztül érvényre jutó általános (köz), a szabadság eszméje hozza létre a kölcsönös elismertség révén (i.m. 60. o.). A polgári társadalomról Hegel a következőket mondja:

„A polgári társadalom három mozzanatot tartalmaz. Ezek:

- A) A *szükségletek* közvetítése és az *egyes* ember kielégítése a munkája által s *valamennyi többi* ember munkája és szükségleteinek kielégítése által – a *szükségletek* rendszere.
- B) A *szabadság* benne tartalmazott általános elvének valósága, a tulajdon védelme a *jogszolgáltatás* által.
- C) Az előrelátás ama rendszerekben visszamaradó esetlegesség ellen és a gondoskodás a különös érdekről mint valami *közösről* a *rendőrség* és *testület* által.” (Hegel 1983, 213. o.)

Az egyén a közösségi életbe *testületen* keresztül kapcsolódik be, amely behatárolt értékek hordozója, nem öleli fel a társadalom teljességét, csak a polgári társadalom különféle partikuláris és autonóm csoportjait képviseli. A testület ilyenénképpen egy érdekszervezet. „ az iparos osztály, lényegileg a különösre irányul, s ezért főképp az ő sajátja a testület [korporáció].” (i.m. 257. o.). „A *család* mellett a *testület* a második, a polgári társadalomban rejlő *erkölcsi* gyökere az államnak.” (i.m. 259. o.). Hegelnél az állam az általános érdekek, a szabadság és az erkölcs egyedüli hordozója: „Az állam az erkölcsi eszme valósága. Az öntudatnak az érzület révén az államban mint lényegében, tevékenysége céljában és eredményében van a *szubsztanciális szabadsága*.” (i.m. 261. o.)

A polgári (civil) társadalom Hegelnél a család és az állam között elhelyezkedő szféra, nem természeti állapot, hanem a történelmi fejlődés eredménye, a modern világ vívmánya. Állandó jellemzője a konfliktus, mert az autonóm testületek partikuláris csoportérdekek képviselői, és csak részlegesen képesek feloldani a partikuláris érdekek ellentétét, vagyis megvalósítani az általánost (a szabadság eszméjét). A társadalom valóságos ellentmondásait az állam oldja fel, a *polgári társadalom az államban válik etikai, normatív renddé*. Hegel nézetrendszerében a polgári társadalom a külső állam. A közérdek megvalósítóját és egyben garanciáit kizárólag az államban látja (Keane 1988a, 46-48. o.).

A különös és az általános (az egyéni és a társadalmi) egysége Hegelnél nem ott jön létre, ahol szembekerülnek – a polgári társadalomban –, hanem azon kívül, az állam szférájában. Így lesz *az állam a társadalom etikai képviselője*. Hegel tehát

határozottan elválasztja az államot a polgári (civil) társadalomtól, utóbbit a partikuláris és autonóm csoportérdekek legitim szférájaként értelmezve. Bár a polgári társadalom etikai entitásként való megőrzésére törekszik, okfejtésében *a polgári (civil) társadalom klasszikus eszméje* eltűnik, és *az állam valóságos, etikai entitásában oldódik fel*, így lesz az állam a „megszüntette megőrző”. (Seligman 1997, 63-64. o.).

Marx Hegelhez hasonlóan történelmi eredetűnek tekinti a polgári társadalmat, de megfordítja a hegeli gondolatot, amely a szabadság eszméjét tekinti meghatározónak és az egyes egyént kapcsolataival, konfliktusaival, különböző létformáival ennek következményeként értelmezi. A marxi eszmerendszerben az egyéni akaratok ellentétei nem oldhatók ugyan fel az állam etikai valóságában, de ettől még léteznek. Marx a javak tulajdonával hozza összefüggésbe a polgári társadalomra jellemző érdekellentéteket, melyek nézete szerint nem küzdhetők le a fennálló államban. Sőt, a modern állam a tulajdon védelmével megteremti az érdekkonfliktusok törvényes kereteit. A polgári társadalmat az individualizmus végigvitt elveként értelmezi, ahol az egyéni egzisztencia a végső cél, a tevékenység, a munka stb. csak eszközök. A polgárt a magánönnéssel jellemzi, és magánérdekeket szolgáló partikuláris csoportoknak tekinti a korporációkat is (Marx 1957a). Korai munkáiban még úgy különbözteti meg a polgári társadalmat és a politikai közösséget (az államot), hogy az előbbi az önző és elszigetelt magánemberek (*bourgeois*) világa, utóbbi viszont a szabadság szférája, és az állampolgárok (*citoyen*) világának közösségi jellegéből ered. Nézete szerint *a polgári társadalom alapvető ellentmondása a polgár mint önző egyén, illetve az állampolgár mint erkölcsi személy és a politikai közösség tagja között feszül* (Marx 1957b, 367-369. p). A hegeli gondolat folytatójaként úgy véli, hogy az önző érdekeket megtestesítő polgári társadalmat kell felülmúlni egy magasabb etikai egységben. Hegel-kritikájában az állam a bürokráciában teljesül ki. Ez a gondolatmenet még visszhangozza a skót morálfilozófusok törekvéseit: megteremteni az egyén és a társadalom, a magán és a köz, az ész és az érzelem harmonikus kapcsolatát, de már előrevetíti a polgári társadalom tagadásának későbbi gondolatát. Marx később ugyanis már nem a fennálló államban látja az egység megteremtésének lehetőségét, hanem egy alapvetően új, jövőbeni etikai entitásban. „A zsidókérdéshez” című cikkében már világossá teszi, hogy a *citoyen*-re és

bourgeois-ra kettészakadt ember modern világát elutasítja, politikai és polgári forradalmat akar, mely megteremti a citoyen és a bourgeois egységét.

A civil társadalom klasszikus fogalmának képviselői mindannyian azt a fő kérdést kívánják megválaszolni, hogy a tőkés gazdaság fejlődésének hatására felbomló *természetes, hagyományos közösségek tradicionális kötelékei helyett mi teremti meg az autonóm egyén és a társadalom, a szabadság és az igazságosság, az individualizmus és a kölcsönösség közötti harmóniát, vagyis a társadalmi rendet.* Locke az isteni fennhatóság alatt munkálkodó józan ész, a brit moralisták az emberi természet, az emberi értelem elválaszthatatlan tartozékaként tételezett erkölcsi érzületnek és természetes együttérzésnek – a morális individuumnak – magában a társadalomban munkálkodó szervezőerejét hangsúlyozzák. Hume-mal kezdődően elkezdődik és Kanttal folytatódik a polgári (civil) társadalom klasszikus eszméjében addig értelmezett belső egység - a magán és a köz - etikai alapú harmóniájának bomlása, és *szétválik a jog nyilvános szférája, illetve az erkölcs magánszférája.* Hegel, illetve Marx munkáiban lényegében el is tűnik a civil társadalom mint a társadalom reprezentációjának fogalma. Hegelnél ez az értelmezés az állam etikai egységében oldódik fel, és új értelmezést nyer a polgári (civil) társadalom fogalma: a család, illetve az állam között elhelyezkedő korporációk világát jelenti. Marxnál a polgári és a politikai társadalom kommunisztikus egyesítésében jön létre a szintézis, a magasabb szintű etikai egység.

1.2.2 Civil társadalmi gondolat a klasszikus kor után

A 19. század első harmadától, az ipari kapitalizmus kibontakozásával, majd a nemzetállamok kialakulásával a polgári társadalom ártérteleződött, de továbbra is megválaszolatlan maradt az individuum elismerését, eszményét valló társadalom kérdése. A korábban egységesen fejlődő eszmék időszaka után a polgári (civil) társadalom fő kérdésének – az egyén és a társadalom, a szabadság és az egyenlőség ellentétpárok harmóniájának - megválaszolását a polgári társadalomról vallott nézetek két fő áramlata vitte tovább. A *liberális-individualista* eszmék az ellentmondások megőrzésével, míg a poszt-hegeliánus, illetve marxi alapokon nyugvó *szocialista* gondolatok a társadalomban rejlő ellentmondások megszüntetésével, a társadalmi és politikai élet újfajta egységében értelmezik a

társadalmat. A polgári társadalom két szférájának - a magánszféra és a közszféra – sajátos viszonya alapján a társadalom leírásában a liberális és a szocialista, szociáldemokrata modell kristályosodik ki¹¹. A liberális modellben viszonylag csekély az állami szerepvállalás és igen nagy a magánszféra szabadsága. A szociáldemokrata, szocialista modellben a társadalom és az állam viszonya kezdetben kiegyensúlyozott. Késői válfájában – az elsősorban Európát jellemző - jóléti társadalomban azonban meghatározóvá válik a jóléti államnak mint a társadalmi közösség reprezentációjának a szerepe.

Fontos megemlíteni, hogy az eltérő történelmi hagyományok következtében a szocialista gondolat és a liberalizmus rivális nézetei eltérő mértékben érvényesülnek a különböző országokban. Az Amerikai Egyesült Államokban a társadalmi rend liberális-individualista gondolata a meghatározó, amelyben a társadalom alapegysége az autonóm, morális lényként felfogott egyén, aki nem az állam közvetítésével birtokolja jogait, hanem természetjogi alapon, emberi mivoltánál fogva. A törvény, a jog feladata ezért az egyén és az állam közötti határvonal meghúzása. A civil társadalom - mint a magánszféra része - az erkölcs, az értékek az egyéni szabadságjogok letéteményese, melyet még az állammal szemben is meg kell védeni. Az individualizmus erős hagyományai miatt az Amerikai Egyesült Államok a civil társadalom modell-országa, ahol a szocialista gondolat korántsem válik olyan erőteljessé, mint Európában. Európában elsősorban a jog formálja a társadalmi szerződést, és az ennek eredményeként létrejövő társadalmi közösséget, amelynek képviselője, az állam egyre inkább a szerződő felek fölé emelkedik, így a polgári jogok általánossá tételével az erkölcsiséget a politikai közösség közvetíti. Az egyéni jogok az államtól kapott engedmények, melyeket a hatalom akkor adományoz alattvalóinak, ha azok nem sértik a közjót. A civil társadalom a 19. és 20. századi Európában - a történelmi hagyományok függvényében – igen eltérő mértékű, de általában nem túl lényeges szerepet játszik, és korántsem olyan integratív jelentőségű, mint Amerikában. Érdemes megemlíteni, hogy például Franciaországban az 1789-es polgári forradalom óta minden érdekérvényesítésre alkalmas szervezet a támadások keresztútjába kerül. Az 1810-ben elfogadott Code Pénal egyenesen megtiltja, hogy az állam és polgára közé bármilyen közvetítő

¹¹ A társadalmi modellként ugyancsak létező – de nem demokratikus - kommunista modell az állam meghatározó és mindenható szerepét hangsúlyozza, és ebben kívánja feloldani az egyén és a társadalom ellentmondását. A történelem azóta bebizonyította ennek a modellnek az életképtelenségét.

szervezet ékelődjön. A társadalmi rendre és annak fejlődésére a központosított állam nyomja rá bélyegét. Jellemző, hogy az egyesülési jogot Franciaországban csak 1901 óta biztosítja a törvény. Az egyesületek politikai megítélése ezzel együtt is igen ellentmondásos. Németországban a 19. század végére létrejön egy erősen strukturált egyesületi szektor, amellyel az államnak korábban igen eltérő kapcsolata alakult ki, de mind a mai napig hagyományosan szoros együttműködést ápol a civil szervezetekkel a szociális közszolgáltatások biztosításában (Seibel 1991, 51-52. o.).

Az európai *szocialista mozgalmak* elsősorban a feudalizmus örökségére - a tekintélytisztelet, a családi kapcsolatok és kiváltságok, a rendi hagyományok stb. - vezethetők vissza. Ezek a történelmi körülmények az európai társadalmakban csak fokozatosan engednek teret az állampolgárság kiterjesztésének. Bizonyos társadalmi csoportok - például a nők vagy a munkások - hosszú ideig ki vannak zárva az állampolgári jogok gyakorlásából, a választás jogából. Következésképpen Európában a 19. század második felének társadalmi vitáiban a fókusz a polgári társadalom kérdéseiről annak elengedhetetlen feltételére, az állampolgárságra (a polgári státusra)¹², a polgárjogok meghatározására és egyetemessé tételének kérdéseire terelődik. A polgári társadalom szocialista gondolata a 20. század elejéig nem a gazdasági egyenlőséget, hanem elsősorban az állampolgári jogok - mindenekelőtt a választójog - elnyerését, és mindenkire, de legfőképpen a munkásosztályra való kiterjesztését, és ezzel az állampolgárság, a polgári státus egyetemessé tételét, a polgári társadalomba való egyetemés betagozódást követeli (Seligman 1997, 115-116. o.). Az állampolgárság értelmezése a 19. század folyamán még szinte kizárólag az egyéni szabadság és a politikai részvétel jogainak érvényesülését jelenti, a 20. század elejétől azonban elkezdődik az állampolgárság gazdasági (szociális, jóléti) értelemben vett fokozatos bővítése, amely a gazdasági biztonságot és a jólétet is beemeli az állampolgári jogok, a polgárosodás kérdéskörébe (Marshall 1973, 71-72. o.). Így lesz a modernség legfontosabb ellentmondása a modern individualizmus és a közösségelvűség konfliktusa (Lánczi 2000, 6. o.).

A 19. század polgári társadalomról szóló másik irányzata a *liberális-individualista* hagyomány. A liberalizmus a skót felvilágosodás, az amerikai függetlenségi háború,

¹² Az állampolgárság fogalma itt természetesen a demokratikus társadalmakban érvényes értelmezést jelenti. Tehát nemcsak egyszerűen egy adott államhoz való tartozást, hanem a polgári, a politikai és a jóléti jogok összességét.

az amerikai alkotmány és a nagy francia forradalom eszméiből táplálkozó – néhány alapgondolatot leszámítva – nem egységes ideológia. A liberalizmus a magán és a köz, az ész és az érzület, az erkölcs és a jog *ellentmondásának megőrzésével* gondolkodik a társadalomról, az egyénről és az államról. A polgári társadalom eszméjének alapját továbbra is az önmaga sorsát intézni képes autonóm egyénben látja, de a szabad egyént és a társadalmat összefűző köteléket már nem a belső moralitásból (az ész alkotóelemének tekintett erkölcsi érzületből és természetes együttérzésből) fakadó egyetemes szolidaritásban, hanem *a polgárok közti elvont jogegyenlőségben* (esélyegyenlőségben) látja, melyet az értéksemleges instrumentális (test nélküli) ész teremt meg. A 19. század liberális-individualista társadalomelméleteiben az egyén mint polgár autonómiája kerül előtérbe a közösségi gondolattal, a szolidaritással szemben. A polgárról alkotott képben nem a morális jelleg dominál, hanem az érdekeinek megfelelően szerződő elvont egyén jogai. A liberális-individualisták az erkölcsöt, az értéket a magánélet világába utalják, és az erkölcsi felfogások sokféleségét hangsúlyozzák. Olyan politikai (állami) struktúrák mellett érvelnek, amelyek a lehető legnagyobb mértékben semlegesek az élet értékeiről vallott rivális nézetek között. A liberalizmus azon törekvés kifejeződése, hogy az államot megfosszuk az erény és a vallásos hit kikényszerítésének lehetőségétől. Képviselői a civil társadalmat mint az egyéni szabadságjogok letéteményesét értelmezik, melyet az állammal szemben is védelmezni kell.

A liberalizmus – az alapvonásoktól eltekintve – az adott ország történelmi sajátosságainak megfelelő vonásokat mutat. Az angol liberalizmus a teljes egyenjogúsítást fokozatosan és folyamatosan terjeszti ki. A polgárság – a gentleman műveltsége révén - természetesen integrálódik a történelmileg kialakult politikai szervezetbe. Az angolszász politika nagyrészt a parlamentben zajlik. Az amerikai liberalizmust nem terhelik feudális előzmények, de a különbségtéves (például a rabszolgaság) csak nagyon lassan tűnt el. A liberális tömegdemokrácia formájában ma is őrzi a megfontolt emberek nagyobb befolyását (elektori rendszer). A „korlátlan lehetőségek” hazája mind a gazdasági tevékenységnek, mind az öntevékenységnek óriási teret nyit. A francia liberalizmus deduktív karakterű, a változásokban az értelmiségnek igen nagy a befolyása. Az elvont racionalitással szerkesztett francia alkotmány lehetővé teszi a gyors egyenjogúsítást, de a centralizmus történelmi hagyománya erősebb központosítást, erősebb államot eredményez. A francia liberalizmus radikalizmusa forradalmi jellegű konfliktusokhoz vezet, különösen

élesen mutatkozik ez meg az egyházellenesség kérdésében. A német liberalizmus filozófiai individualizmusként jelentkezik (például Kant, Humboldt nézetrendszerében), és elsősorban az oktatásban, a könyvekben terjed. A társadalmi problémák tudományos formát öltenek, ezért a változásoknak a fennálló rendszeren belüli technokrata kezeléséről gondolkodnak inkább. A polgárság nem független a modernizálni akaró államtól, sőt rá van utalva (Tőkéczi 1993, 509-510. o.).

Fontos megemlíteni, hogy a liberális eszmékben a társadalom értelmezésének problémája mindmáig megoldatlan maradt. Nem véletlen, hogy a liberális eszmék 20. század végi válságát a kortárs társadalomtudósok a klasszikus civil társadalmi gondolatok felelevenítésével próbálják megoldani.

További fejtegetésünk szempontjából a 19. század társadalomelméletei közül két ismert gondolkodó, *Alexis de Tocqueville* és *Emile Durkheim* nézetrendszerét érdemes a civil társadalommal összefüggésben röviden ismertetni.

A liberalizmus következetes képviselője *Alexis de Tocqueville* (1805-1859) francia gondolkodó, akinek tudományos tevékenységét a szabadság, az autonóm egyén melletti elkötelezettség uralja. „A demokrácia Amerikában” című legismertebb művében - a központosított francia modellel összehasonlítva - az Amerikai Egyesült Államok példáján keresztül mutatja be a demokratikus társadalom szerkezeti és működési sajátosságait. Miközben kiemeli az amerikai demokrácia nyilvánvaló értékeit - társadalmi egyenlőség, önkormányzatiság, decentralizáció stb. -, azonközben felismeri a demokráciában az önkényuralom lehetőségének, a tömegek és a közvélemény uralmának veszélyét is. Napjaink társadalmi jelenségeinek fényében érdemes néhány ma is időszerű gondolatot idézni munkájából.

„A demokrácia minden emberrel elfeledteti őseit, és elválasztja kortársaitól; folyton önmaga felé fordítja, és végül teljességgel saját szívének magányába zárja. Az individualizmus demokratikus eredetű, és abban a mértékben fejlődik, ahogy a létfeltételek egyenlővé válnak. A létfeltételek egyenlővé válásával mindenki megfelelő feltételekkel rendelkezik ahhoz, hogy egyedül boldoguljon. Semmivel nem tartoznak senkinek és senkitől nem várnak semmit. Megszokták az önállóságot és szívesen mondogatják, hogy sorsukat a saját kezükben tartják. Az individualizmus higgadt, békés érzelm, amely minden polgárt arra késztet, hogy elszigetelje magát a hozzá hasonlatosak tömegétől, s családjával és barátaival félrevonuljon; miután ily módon kicsiny társadalmat teremtett a maga használatára,

szíves örömet magára hagyja a nagy társadalmat. Az individualizmus először csak a közösségi erényeket apasztja ki; egy idő múltán azonban az összes többi megtámadja és lerombolja, végül pedig az egoizmusba süllyed. Az egoizmus minden erény csíráját elsorvasztja;”(Tocqueville 1983, 391-393. o.)

Tocqueville az amerikai civil társadalommal kapcsolatosan megállapítja, hogy ez az az ország, ahol az egész világon leginkább élnek az egyesüléssel, és az egyesületeket a legkülönbözőbb dolgokra igen hatékonyan használják. Az amerikaiak születésüktől fogva tanulják, hogy a bajok elleni harcban csak magukra számíthatnak, de nincs olyan dolog, amit az emberi akarattal el ne érhetnének az egyének kollektív erejének szabad működése folytán. Az egyesületeknek ez az első szintje. A második szint a politikai egyesülések szintje, melyek a képviseleti rendszerben kinevezhetik küldötteiket. A két szintet tartalmilag ugyan elkülöníti – az előbbiek lényegében kedvteléseknek hódolnak, utóbbiak viszont fontos közügyekkel foglalkoznak, de mégis lényeges kapcsolatot vél közöttük. Véleménye szerint a tapasztalat azt mutatja, hogy ahol virágzanak az elsődleges egyesületek, ott vannak bőven másodlagosak is, és ott működik a valódi demokrácia. (Tocqueville 1983, 153-155. o.)

Tocqueville eltüntette a kétértelműséget a *nyilvánosság* fogalmából, felismerte az önkéntes társulásokban az anakronisztikus testületek modern megfelelőjét, és megmutatta a civil társadalom, illetve a demokrácia összeegyeztethetőségét abban az amerikai közegben, melyet nem tartott a modern társadalom jellegzetes változatának (Cohen – Arato, 1992, 117. o.).

Émile Durkheim francia szociológus (1858-1917) inkább a brit moralisták felfogásához nyúl vissza, amikor megpróbál összhangot teremteni az individuum és a társadalmi kölcsönösség, a szolidaritás fogalma között, feloldva ezzel a modern individualizmus ellentmondását, az individuum eszményítéséből fakadó atomizált társadalmat. Nézete szerint belső kettősség jellemzi az emberi léteezést, minthogy az emberi tudatban állandó konfliktus dúl az egyén önérdekű törekvései és a társadalom erkölcsi parancsai között. Rávilágít a liberális gondolat belső ellentmondására, amely megválaszolatlanul hagyja azt a kérdést, hogy mi köti össze a társadalmat, mi mozgatja az autonóm egyént a mások iránti együttérzésben, ha az individuum az elsőszámú egyetemes érték, ha a modern társadalmat az individualista etika uralja. Ez a dilemma a 19. század közepén már nemcsak elméleti, hanem az állampolgárság kérdése kapcsán nagyon is gyakorlati jellegű.

Durkheim bevezeti a *társadalom prekontraktuális alapjainak* fogalmát. Ez alatt azokat a szabályokat érti, amelyek a szerződésektől függetlenül, azokat megelőzően léteznek. A szerződés előtti szabályok – a bizalom, a szolidaritás normái – az organikus társadalomban az egyén moralitásából fakadnak, vagyis a társadalmi, az „általános” a „különösben”, az egyén lelkiismeretében, az ember általános fogalmában rejlik. Durkheim ezzel tulajdonképpen visszakanyarodik a 18. század eszméihez, és rávilágít arra, hogy az ész autonómiája az ember a priori morális sajátosságai révén szabályozza a magatartást, az emberi identitásnak tehát vannak társadalmi összetevői is. Ezzel kialakítja a kollektív tudat, a kollektív lelkiismeret fogalmát. Hegelhez hasonlóan ő is az egyén és az állam közötti mezőben közvetítő testületek mellett érvel, mert bennük látja a szolidaritás egyetlen esélyét az atomizált társadalomban. Szerinte az állam feladata az egyéni jogok garantálása és érvényesítésük feltételeinek biztosítása. Durkheim szerint ezt az állam a másodlagos közösségeken keresztül tudja megteremteni.

A társadalomelmélet szempontjából Durkheim nagyhatású gondolata az állampolgárság - a 20. század eleji szocialista nézetekben is megfogalmazódó - értelmezéséhez kapcsolódik. Nézete szerint a polgári és politikai jogoknak a társadalmi (szociális, jóléti) jogokkal való kibővítésével elismerést nyer a kölcsönösség, a szolidaritás. A társadalom összetartása így módon az egyén mint különös kategória felől teremthető meg (Seligman 1997, 130-134. o.).

Durkheim nézetei kapcsán elgondolkodhatunk azon, hogy az egyenlőség, az igazságosság elvének az állampolgárság fogalmába való beépülése megteremtheti-e az igazi társadalmi kohéziót. Az állampolgárság fogalmának kibővítése az igazságosság és az egyenlőség (a jóléti jogok) mozzanataival tulajdonképpen az egyik legmeghatározóbb elemmé válik a 20. századi politikai filozófiában és a polgári társadalmak fejlődésében egyaránt, és a kérdés mindmáig nagyon is időszerű. A jóléti jogok általánossá válása a kezdetektől (a 19. század második felétől) egészen napjainkig alapvetően jogi kérdésként merül fel, sokkal inkább a ráció problémája, semmint belső morális, lelkiismereti megfontolás következménye. A polgári státus kiterjesztése formálisan, jogilag – az állam szerepvállalásával – ugyan megteremti az egyénen keresztül az „általános”, a társadalmi érdek érvényesülését, az igazságosságot, mégpedig oly módon, hogy az észelvek (a polgárok közötti formális jogegyenlőségi elv, az instrumentális ész elve) szolgálnak a polgárrá válás alapjául. Az egyénnek a jog elvont fogalmával való univerzalizálása azonban nem hozza létre

a civil társadalom klasszikus eszméjét megfogalmazó gondolkodók és követők (például Durkheim) által kívánatosnak tartott *valódi* társadalmi összetartást és szolidaritást. A brit morálfilozófusoknál a társadalmi együttérzés még transzcendentális, az érzelmekből fakad, de ugyanakkor az ész alkotóeleme. A valódi szolidaritáshoz a normáknak belsővé kell lenniük, belülről fakadó erkölcsi érzületből és társadalmi együttérzésből kellene táplálkozniuk, az egyének számára természetesnek, magától értetődőnek kellene lenniük. Ha ez nem így van, a társadalmi igazságosság megteremtése az egyének nézőpontjából csak egy kikényszerített – az állam részéről kezdeményezett és koordinált - elvont morális törekvés, és mint ilyen folyamatos társadalmi konfliktusok forrása a jóléti juttatások kérdéséről. Habermas a 19. századot elemezve ezt úgy fogalmazza meg, hogy a közszféra képtelenné válik a társadalom képviselőjére, mert a magánérdekek küzdőterévé fokozódik le (Habermas 1993, 114. o.). A fenti gondolatmentből arra a következtetésre juthatunk, hogy a társadalmi egyenlőség és szolidaritás gondolatából fakadó modern nyugati elképzelések éppen az állampolgárság fogalmának kiterjesztésével száműzték azokat a morális elemeket, amelyek a polgári társadalom klasszikus eszméjének legfőbb üzenetei: az erkölcsi érzület és a társadalmi együttérzés. Miközben az egyén a formális jogokon keresztül egy elvont erkölcs és egy elvont szolidaritás részese, azonközben a valós értékek visszaszorulnak a magánszféra világába, partikulárisává válnak. Ha a polgári társadalom eszméjét, a köz és a magánszféra közti viszony harmóniáját az instrumentális ész - a formális jogegyenlőségi elv - térnyerése határozza meg, akkor azt látjuk, hogy az egyén és a társadalom kötelékét elvont szabályok és nem a szabad akaratból morálisan cselekvő egyének teremtik meg. A polgári társadalom 19. századi, és a 20. században továbbélő eszméjének egyik paradoxona éppen az ész univerzalizálása által megteremtett kikényszerített szolidaritás.

1.2.3 A civil társadalmi eszme 20. század végi újjászületése, és ami utána jön...

Max Weber már a 19. század végén igyekezett rámutatni arra, hogy az ész mindenhatósága döntően befolyásolja a modern kor arculatát, mert a racionalitás vasketrecébe zárja a varázslat (az értékek) világát, az emberi viszonyok az önzést, a haszonszerzést, az érdeket képviselik. A racionalitás világában az ember célra orientált szakemberré és hedonista élvhajhásszá válik (Weber 1987, 2. köt). A Hegel

utáni korszak polgári társadalmát a *racionalis individualizmus* jellemzi. Az élet mind több szféráját eluraló ész megfosztja a dolgokat értéktartalmuktól, elsősorban erkölcsi értéküktől. Az értékszempontok az instrumentális ész alkotta, szociális elemekkel kibővített polgári jogokban válnak általános érvényűvé, a közszféra, az állam elvont etikai terepén mozognak, miközben az értékek visszaszorulnak a magánszférába, és értelemszerűen partikularizálódnak. A formális jogegyenlőség megteremtése révén erejét veszti az érdekek kifejezésének, a társadalmi diskurzusnak a terepe, a nyilvánosság. A polgári státusz kiterjesztett világában eluralkodik az individualizmus – amit a szociális értelemben vett polgárosodás csak bizonyos fokig képes tompítani –, a fogyasztás életcélá válik, eltűnik a közéletiség, előtérbe kerül az önmegvalósítás, és a társadalomban az elidegenedés, az elmagányosodás, a széttöredezettség, az anómia tünetei mutatkoznak.

A 19. század polgári társadalmával kapcsolatos weberi kritikai gondolatok a 20. század polgári társadalmára vonatkozóan szinte semmit nem veszítenek létjogosultságukból. Sőt. A 20. század végi polgári társadalmaknak a modern létezés korábbi ellentmondásai mellett új formában jelentkező vagy eddig ismeretlen kihívásokkal kell szembenézniük: a jóléti állam erősödő válsága, az egyenlőtlenségek fokozódása, az erőforrások kimerülése és a környezeti veszélyek, a terrorizmus, új típusú devianciák (például a drog), globalizáció, a szupranacionális vállalatok világuralma, a posztmodern ideológia vége, az értéknélküliség stb.. A nyugati államokban az 1970-es évek második felétől elkezdődik a jóléti programok korlátozása, egyrészt a gazdasági növekedés ütemének csökkenése, a munkanélküliség növekedése, a népesség előregedése, másrészt a politikában az állami újraelosztással szembeni erősödő ellenvélemények miatt (például, hogy a jóléti juttatások a fejlesztésektől vonnak el nagy összegeket, a fiatal generációkra túlzott terheket rónak, gátolják az egyéni munkateljesítmények növelését stb.).

Az elhúzódó jóléti és morális válságok hatására a nyugati társadalmakban egyre világosabbá válik, hogy *a közpolitika önmagában nem elégséges a jó társadalom megteremtéséhez*. A társadalom-elméletekben az 1990-es években merül fel a polgári társadalom modelljének újragondolása. Ennek kapcsán sokan *a civil társadalom klasszikus eszméjének újraélesztésében*, a polgárok „remoralizálásában”, a valódi közösségiség reneszánszában vélik megtalálni a szabadságot fenyegető veszélyek elhárítását, az elvont, kikényszerített szolidaritás paradox hatásából táplálkozó demokratikus deficitek és a társadalmi széttöredezettség lehetséges megoldását. A

történelmi hűség kedvéért el kell mondani, hogy a civil társadalom hosszú ideig szinte teljes csöndben szunnyadó eszméjének 20. század végi reneszánsza nem a fejlett demokráciák szabadon tevékenykedő gondolkodóinak szellemi műhelyeiben, hanem Lengyelország, Csehszlovákia és Magyarország 1970-es évek végi ellenzéki köreiben, illetve alternatív társadalmi mozgalmában kezdődött.

A civil társadalom kifejezés napjainkban szinte minden társadalomtudományi ágban felbukkan. Divatos fordulat a politikában és az élet sok más területén, hivatkozási alap és hívó szó egyszerre, amivel nap mint nap találkozunk. A fogalom egyre sokszínűbb, és növekvő népszerűsége csak felerősíti az öröklött ellentmondásokat, illetve nagyban elősegíti újabbak születését is. A civil társadalomról folyó széles körű viták sok-sok alkalmat adnak az eltérő nézetek megfogalmazására. Vannak, akik a civil társadalomtól mint csodaszertől várják a társadalmi problémák megoldását, és vannak, akik tiltakoznak a hatását túlértékelő kijelentések ellen, viszont csak néhányan vitatkoznak azzal a jóval mérsékeltebb állítással, hogy *a civil társadalom minden demokratikus rendszer kialakításának és fenntartásának egyik fontos tényezője*. Bár a fogalom *pontos meghatározása körül fokozódnak a véleménykülönbségek*, a sokféle értelmezés ellenére mégis növekszik az egyetértés abban, hogy *a civil társadalom a demokráciák fontos jellemzője*.

1.2.3.1 A civil társadalom eszméjének nyugati reneszánsza

A nyugati országokban az 1990-es években vált újból népszerűvé és parázs viták tárgyává a civil társadalom gondolata. A koncepció újjáéledéséhez termékenyítőleg járultak hozzá a kelet-közép-európai civil társadalmi gondolatok és a belőlük táplálkozó civil társadalmi mozgalmak is.

Az 1990-es évek civil társadalommal kapcsolatos kutatásait Klammer és Zuidhof két nagy csoportra bontja (Klammer – Zuidhof 2000, 181-182. o.).

- a) Az egyik irányzat elkülöníti a morális és a leíró vonulatot, és a civil társadalmat a piaccal és az állammal egyenrangú külön szektorként – nonprofit szektor néven – *a társadalmi cselekvés egy adott keretként* kezeli. A kutatások célja a három szektor relatív nagyságának feltérképezése, és az arányok változásának tudományos vizsgálata. Főként a közgazdaságtan területén születnek ebben a szellemben írások a civil társadalom kérdéseiről olyan szerzők tollából, mint Salamon, Weisbrod, Hansmann vagy Ben-Ner-Gui.

- b) A másik irányzat a polgári társadalom egészének újragondolását köti a civil társadalom kérdésköréhez, és a brit morálfilozófusok klasszikus eszméinek megfelelően mint a társadalom etikai reprezentációját hívja segítségül. Ez a felfogás *nem egy keretnek tekinti a civil társadalmat a sok közül, hanem jóval tágabb környezetként értelmezi, amelybe a piac és az állam szférája is beágyazódik*, mert ezek tevékenysége is a civil társadalmon alapszik. Az irányzatot képviselő gondolkodók – például Jean Cohen, Andrew Arato, Jürgen Habermas, Michael Walzer, John Keane, Charles Taylor vagy Lambert Zuidervvaart – a skót felvilágosodás eszmerendszerének megfelelően a civil társadalmat gyűjtőfogalomnak tekintik. Nézetük szerint a civil társadalom tagjai olyan polgárok, akiknek cselekedetei szerves részét képezik annak a társadalmi rendszernek, amelyhez tartoznak. A civil társadalom tagjai morális egyének, törődnek társadalmi környezetükkel és a társadalmi összetartás biztosítása érdekében erőfeszítéseket is tesznek. Szemben az emberi kapcsolatokat célracionálisan (az önérdek érvényesülése mentén) szervező piaccal, illetve a közösségi célokat a jog alapján megvalósító állammal, a civil társadalomban a társadalmi kohézió a morális egyének kölcsönösségén, személyes részvételén keresztül, emberközeli viszonyokban formálódik.

John Keane szerint továbbra is hiányzik az állam-civil társadalom séma ellentmondó használatával kapcsolatos tisztánlátás. A civil társadalom fogalmát három eltérő, de egymást többnyire átfedő és kiegészítő mód szerint különbözteti meg tipológiájában (Keane 1998 és 2004, 38. o.).

- a) Egyes szerzők a civil társadalom kifejezést arra alkalmazzák, hogy a társadalmi és politikai erők és az intézmények közötti összefüggések tapasztalati körvonalait elemezzék és értelmezzék. (Ez a deskriptív, leíró jellegű megközelítési mód Klammer és Zuidhof szerint is az egyik irányzat.) A *leíró értelmezések* gyakran ideáltípusként alkalmazzák a civil társadalom gondolatát, hogy megmagyarázzák és megértsék a valóság egy adott szeletének körvonalait. A leíró-elemző értelmezések nem alkotnak normatív bírálatot, a civil társadalom nyelvezetét arra használják, hogy egy összetett társadalmi valóságról, annak fejlődéséről, belső struktúrájáról, következményeiről magyarázó értelmezést alakítsanak ki, és összehasonlítsák az állammal.

- b) Mások a kifejezést, a civil társadalom nyelvezetét elsősorban gyakorlatiasan, a társadalmi vagy politikai stratégia, illetve akcióterv irányelveként alkalmazzák. A civil társadalom és az állam közötti megkülönböztetés *stratégiai gyakorlata* azt határozza meg, hogy mit kell vagy mit nem szabad megtenni egy meghatározott politikai cél eléréséhez, és ez milyen következményekkel jár a civil társadalomra. Ilyen például a hatalomból történő visszavonulási politika vagy a demokráciába való sikeres átmenet kérdése.
- c) A harmadik irányzat képviselői a civil társadalom fogalmát preskriptív, *normatív-filozófiai* módon használják, valami adott jónak tekintik, hogy megvilágítsák a politikailag garantált (az állam által védett) civil társadalom lényegét és erkölcsi felsőbbrendűségét a társadalom más típusaival szemben. Ez a feltételezés racionális érvek nélkül nem túl meggyőző, és szellemileg sebezhetővé is teszi a civil társadalom eszméjét.

Keane-hez teljesen hasonló módon kategorizálja a civil társadalom fogalmának alkalmazási módjait Adam Seligman (1997, 207. o.)

- a) A fogalmat közvetlen, konkrét politikai értelemben használják az állami politika bírálatára;
- b) A fogalom a szociológiai elemzés céljait szolgálja bizonyos társadalmi jelenségek, makroszintű társadalmi szerveződések leírására, magyarázatára, illetve a makro- és mikroszintű szociológiai elemzések összekapcsolására.
- c) A fogalomnak az első kettőtől elválaszthatatlan alkalmazási módja a filozófiai, normatív jellegű megközelítés, amely a civil társadalom által megjelenített etikai eszmény, társadalmi vízió révén az eljövendő boldog életéről is tudósít, tehát preskriptív jellegű is.

A civil társadalommal kapcsolatos ezredvégi gondolatok rendkívül gazdag irodalmának áttekintése jelen keretek között nem lehet célunk. Érdekes azonban néhány olyan gondolkodó nézetét röviden ismertetni, akik új szempontok szerint értelmezik a polgári társadalomban rejlő ellentmondások feloldásának lehetőségét, de nem tekinthetünk el annak az érvrendszernek a bemutatásától sem, amelyik óvatosságra int a túlzó reményekkel szemben.

Jürgen Habermas a morális cselekvést a kommunikatív racionalitásra vezeti vissza, ezért nézete szerint *a civil társadalom a kommunikáció, a kommunikatív cselekvés, a kommunikatív érvényesség világa*. Habermas szerint a társadalmi közösségnek (az életvilágnak) három strukturális összetevője - a kultúra, a társadalom és a személyiség - és két elkülöníthető szintje van. Az egyik szint az implicit módon - a nyelvbe és a kultúrába beágyazottan - elraktározott tradíciókat jelenti, és az egyének mindennapi életében játszik szerepet. A nyelvileg strukturált tudás, a meggyőződések, a szolidaritás és a kompetencia formái adottak a cselekvők számára, ezekből nem tudnak kilépni. Amikor az egyének kölcsönösen megértik egymást, kulturális tradíciót osztanak meg. Minthogy egy adott kulturális tradíció keretében nőnek fel és a csoportlét résztvevői, belsővé teszik az értékorientációkat, megszerzik a cselekvéshez szükséges kompetenciákat, és kialakítják egyéni és társadalmi identitásukat. Az interakciókban nemcsak a kulturális-nyelvi háttérter teremti újra, hanem az életvilág másik szintjét - az intézményi és szociológiai szinteket - a kommunikáció, a párbeszéd médiumát is. A kommunikáció médiuma magába foglalja a kulturális intézményeket, a társadalmi csoportokat és társulásokat, illetve a szocializáció intézményeit (Habermas 1987, vol. 2, 137-145. o.). Az értékek pluralizmusának világában *a társadalmi párbeszéd teremtheti meg a társadalmi konszenzust*, minthogy egy szabály csak akkor válik érvényessé, ha mindenki elfogadja betartásának következményeit. A konszenzus kialakításához véleménycserére, vitára, nyilvános diskurzusra van szükség. A *diskurzusetikai elmélet* szerint éppen a kommunikáció alkalmas eszköz a normák, az etikai szabályok megteremtésére.

A mai globális világban a civil társadalom azonban csak úgy tudna megfelelni a kommunikatív érvényesség követelményeinek, ha a diskurzusbba minden érintett - alkalmasint az egész emberiség - bevonható. A társadalmi mozgalmaknak ezért nemzetközivé kellene szélesedniük, ehhez pedig a közösségi szolidaritásnak harmonizálnia kellene az univerzális igazságossággal. A közjó kollektív értelmezése mindig egy meghatározott közösség - például a nemzetállam - hagyományaiból vezethető le, míg az univerzális igazságosság egy elvont gondolat. Habermas felismeri ezt a problémát, és az ellentét feloldását a szolidaritásnak az univerzális erkölcsiség szerves részeként való értelmezésében, a szolidaritás általánosításában találja meg, amit a kommunikatív cselekvésnek, az intézményesített diskurzusnak az

életvilág határait átlépő, korlátok nélküli gyakorlata valósít meg. Ennek konkrét megvalósulását azonban Habermas homályban hagyja.

Jean Cohen és Andrew Arato a mai használhatóság érdekében a civil társadalom fogalmának rekonstrukcióját tartja szükségesnek. Civil társadalom fogalmuk alapja – „az állam – társadalom” leegyszerűsítő dichotóm modellel szemben – a három részes keretmodell, amely a „civil társadalom – gazdaság – állam” kapcsolatokat jelenti. Nézetük szerint a 19 század klasszikus liberális, illetve marxista társadalmi modelljei – amelyek két nagyon különböző és mély konfliktusokat hordozó szervező alapelvre, a gazdasági önszabályozás és a társadalmi önvédelem alapelvére támaszkodnak – a túlzott leegyszerűsítés miatt nem képesek leírni a társadalom új struktúráját és az átalakulás hatóerőit. A dichotóm konfliktusok különösen a bürokratikus állam mint társadalmi erő meggyöngyölése révén erősödnek és válnak nyitottá. Cohen és Arato – Gramsci, illetve Talcott Parsons poszthegelianus nézetei nyomán – azt vallja, hogy a társadalmat nemcsak gazdasági és politikai folyamatok, illetve ezek kapcsolatai termelik újra, hanem a jelentős autonómiával bíró társadalmi egyesülések, a kommunikáció intézményei és a kulturális formák közötti interakciók is. Az egyesülések nemcsak a magán és a köz, a gazdaság és az állam fúzióját teremtik meg, hanem a társadalmi közvetítés új típusú szövetét is újraalkotják. A társadalom állammal szembeni önvédelmének témája az autonóm és demokratikus civil társadalomért folytatott küzdelemben tör a felszínre. Felfogásukban az *új társadalmi mozgalmak* – a béke-, nő-, ökológiai-, helyi autonómia-mozgalmak – alkotják a legdinamikusabb elemet azokban a folyamatokban, amelyek a modern civil társadalom pozitív potenciáljait a gyakorlatban képesek megvalósítani. Az új társadalmi mozgalmak és a civil társadalom kapcsolatát az erőforrás-mobilizáció és az identitás-orientáció kérdéskörén keresztül értelmezik, amelyek nem feltétlenül összeegyeztethetetlenek, minthogy mindegyik a modern civil társadalom kulcsjellemzőire támaszkodik. Cohen és Arato érvrendszerében *a társadalmi mozgalmak sokszínűsége* teremti meg a tényleges kommunikatív cselekvés és a nyilvánosság lehetőségét, és ez a fajta nyilvánosság realizálja a társadalmi párbeszédhez való jogot, amely új jelenség a közéletet uraló politikai szervezetek világában (Cohen-Arato 1992).

Michael Walzer szerint a civil társadalom valósítja meg az egyén államtól való függetlenítését. A civil társadalomban társadalmi javakat hozunk létre és meghatározzuk azok elosztását is, így valósítjuk meg a „jó életet” (Walzer 1995).

John Keane vitába száll azokkal a nézetekkel, amelyek a civil társadalom eszméjét idejétmúlt dolognak tekintik, mondván a huszadik század eseményei legyőzték a civil társadalom jövőjét. Elutasítja azt a vélekedést, mely szerint a civil társadalom fogalma ugyan hasznosnak bizonyulhat a despotizmus kritikai analízisének kialakításában és az ellene fellépő politikai mozgalmakban, de nem annyira hasznos, amikor arra kerül sor, hogy építő módon gondolkozzunk és cselekedjünk a „mai modern” demokratikus intézmények megszervezésében. Azt vallja, hogy *az állam-civil társadalom megkülönböztetés nemcsak azokban a politikai rendszerekben fontos, amelyekből hiányzik az alapvető politikai és civil szabadság*¹³. A civil társadalom fogalma jól alkalmazható olyan jelenségekre is, mint a jóléti állam hanyatlása, a neoliberális megjeleneése és a társadalmi mozgalmak kifejlődése, minthogy kiemelt figyelmet fordít az egyének hétköznapi, erőszakmentes életére, teret ad a *pluralizmus* kifejeződésének, a kommunikáció szabadságának, a piaci kudarcok feloldásának. Keane a civil társadalmat olyan ideáltipikus kategóriaként értelmezi, amely egyrészt leírja, másrészt tekintetbe veszi a törvény által védett nem-kormányzati intézmények komplex és dinamikus együttesét. Definíciója szerint *a civil társadalom a jogilag védett nem kormányzati intézmények összetett és dinamikus együttese*, amelyek jellemzően erőszakmentes, önszerveződő, önreflexív tulajdonságokkal rendelkeznek, állandó feszültségben állnak egymással és az állami intézményekkel, amelyek keretet adnak, korlátok közé szorítják és lehetővé teszik tevékenységüket (Keane 1998, 6. o.).

Keane megalkotja a *demokratikus demokrácia* fogalmát, amely nézete szerint egy olyan specifikus politikai rendszer, amelyben a civil társadalom és az állami intézmények úgy működnek, mint két szükségszerű erő, különállóan, de egymáshoz kapcsolódva, elhatárolva, de egymástól függően, egy rendszer belső tagozódásaként, melyben a hatalom gyakorlása nyilvános megbeszélések, kompromisszumok és megállapodások tárgya. Demokrácia-fogalma nemcsak maga a kormányzás, mert

¹³ Elsősorban ebben az értelemben használták a kifejezést az 1980-as években Kelet-Közép-Európában, és ez az értelmezés igen erőteljesen tartja magát mind a mai napig.

véleménye szerint *a demokratizálás a társadalmi életnek is elengedhetetlen része* (Keane 1998, 1988a).

Racionális érvekkel igyekszik csökkenteni a civil társadalom kinyilatkoztatásszerű normatív-filozófiai értelmezéseinek törékenységét, hiszen – mint mondja – már Hegel rámutatott arra, hogy a civil társadalom ideiglenes jellegű, az erkölcsi világ egy történetileg létrejött modern köre, mely önmagában meglehetősen sokszínű képlet, ahol érdekek csatároznak érdekekkel, ellentétes irányzatok küzdenek egymással. Spontánul születik és fejlődik, ami megbéníthatja saját pluralizmusát, önpusztító lehet és végül el is bukhat (Hegel 1983). A normatív értelmezésekkel kapcsolatosan Keane óv az egy lényegi alapelvre utaló megközelítéstől. Megállapítja, hogy a civil társadalom önreflexív, önszerveződő jellege révén soha nincs nyugalomban, mindig változik, ezért nyelvezetét a többnyelvűség jellemzi, így normatív értelmezése is a sokféleségre támaszkodhat. *A „civil társadalom” kifejezés mai értelemben éppen a sokféleség képviselője* (Keane 2004, 52. o.).

Keane megkérdőjelezi a neogramscista kísérleteket (például Habermas vagy Cohen és Arato), amelyek a nem-állami tartományt analitikusan szétválasztják gazdaságra és civil társadalomra, hogy különbséget tegyenek egyrészt az adminisztratív hatalom, illetve a pénz szabályozta politikai és gazdasági rendszer logikája, másrészt a civil társadalom, vagyis az életvilág között, mely (potenciálisan) a szolidaritás és a szabad és nyílt kommunikáció szabályain alapul. Azt vallja, hogy a gazdaságnak be kell ágyazódnia az erkölcsi normák elvére épülő tágabb civil társadalomba, máskülönben a gazdasági szereplők nem jutnak hozzá a „*társadalmi tőke*” olyan endogén forrásaihoz mint a bizalom, a megbízhatóság, a becsületesség, márpedig ezek nélkül az üzleti élet sem működik. Fukuyama és Putnam írásaira támaszkodva kifejti, hogy a termékek és a szolgáltatások bonyolultabbá és virtuálissá válása miatt egyre fontosabb szerephez jut a normákon alapuló árucseré-forgalommal és a közvetlen, decentralizált és „nyílt” szervezetekkel rendelkező élénk és sokoldalú civil közösség, a hálóra kapcsolt civil társadalom. A piacok fontos strukturális gyengesége, hogy igyekeznek szétrombolni a civil társadalom struktúráit, amelybe mindig is beépülnek és amelytől alapvetően függenek. A változásokhoz való alkalmazkodásban segítség és ösztönzés kell, ami a társadalmi infrastruktúrától függ; a vélemények és az egyéniségek sokszínűsége önmagában is nélkülözhetetlen a piaci erők működéséhez. A piaci hibák azt jelzik, hogy a piac nem képes társadalmi rendet létrehozni, mert annak létfontosságú elemeit az árucseré képtelen kialakítani. Ahol nincsenek piacok,

a civil társadalmak lehetetlennek tartják a túlélést. A fordított szabály is érvényes, *ahol nincs civil társadalom, ott nem létezhetnek piacok.* (Keane 2004, 21-23. o.).

Nem fogadja el a civil társadalom olyan kritikáit és értelmezéseit, amelyek beleesnek az állam-civil társadalom viszony zérus összegű értelmezésének csapdájába. (Ilyen például a közgazdaságtanban Weisbrod elmélete.) Keane elismeri, hogy vannak ilyen helyzetek, de sokkal általánosabb az, amikor a két szféra előjele azonos. Gyenge államok és gyenge civil társadalmak robbanást és összeomlást eredményeznek, ami háborúhoz vezet. Ennél általánosabbnak tartja azt az összefüggést, hogy az államok éppen azért tudnak kormányozni, mert képesek reprodukálni és gyarapítani a civil társadalmat, időnként éppen a gátló állami adminisztráció ellenében. Keane ilyennek tekinti az észak-atlanti térség régi demokráciáit (i. m. 64. o.).

Adam Seligman meglehetősen kétellyel értékeli a civil társadalom lehetőségeit a 21. század demokráciáiban, és óv a civil társadalom eszméje utáni kritikátlan nosztalgizációtól, amely nem képes feloldani az individualizmus és a társadalmi összetartás ellentmondását sem nemzetállami szinten, és még kevésbé a globalizáció világában. Véleménye szerint a civil társadalom eszméje megnyerő politikai jelszó (főként a formálódó demokráciákban), de nem feltétlenül szolgál alkalmas modellként a társadalmi és a politikai gyakorlat számára. Kételyei egyrészt a belső ellentmondásokkal terhes fogalom elégtelenségeiből fakadnak, másrészt abból a tényből, hogy a polgári társadalom a nyugati történelmi fejlődés egy meghatározott szakaszát képviselve a körülményeknek egy sajátos, csak ott és nem máshol megvalósuló együttesére utal (Seligman 1997, 176. o.). Kritikája elsősorban a civil társadalom erkölcsi jelenséggént való értelmezése ellen irányul, mert túlzott általánosításnak tartja azt a kijelentést, hogy az emberek erkölcsösek. Nézete szerint a polgári (civil) társadalom épp ezért vallott kudarcot a modern létezés konfliktusainak és problémáinak megoldásában. A kudarc szükségszerű bekövetkezését Seligman a *bizalom* kérdése felől mutatja be, minthogy a civil társadalom legfőbb feladata - az individualizmus és a közösségi összetartás egységének elméleti és gyakorlati szinten való megteremtése - szoros összefüggésben van az emberek közötti és az intézményeken belüli bizalom kérdésével. Az új és a régi demokráciák helyzetét a bizalom szempontjából ugyan eltérően értékeli, de azonos végeredményre jut: a civil társadalom egyik esetben sem képes feloldani a magán és a köz ellentmondását és ezzel megteremteni a társadalmi

rendet. Véleménye szerint a kelet-közép-európai társadalmakban az államszocializmus szétrombolta az általános, társadalmi, intézményi szintű bizalmat, és beszorította a legszűkebb emberi kapcsolatok (a család, a baráti közösségek) partikuláris világába, márpedig a modern polgári társadalom megteremtésének elengedhetetlen feltétele a bizalom kiterjesztése és egyetemessé tétele. Seligman Giddensre hivatkozva mondja, hogy a nyugati polgári társadalmakban ezzel szemben éppen a bizalomnak a politikai legitimáció és a pénz absztrakt rendszere révén történő egyetemessé, elvonttá tétele morzsolja fel azokat az együttműködési és közösségi viszonyokat, amelyekből a bizalom táplálkozik. A bizalom alapjait a szolidaritás és a polgári státus modern fogalmai kiszélesítik, és az állami intézmények az elsődlegesen személyek közötti kapcsolatokon túl általános érvényre emelik. Az egyén és a társadalom etikai integrálását – amit a klasszikus eszme kidolgozói egy konkrét közösség tagjaira érvényes normákkal vélnek megvalósítani – az elvont igazságosság gondolata váltja fel, és ez felszámolja a szolidaritást (i. m. 177. o.). Nézete szerint a problémát a diskurzusetika sem oldja meg, mert az is figyelmen kívül hagyja a konkrét közösségi igényként értelmezett szolidaritást. A habermasi egyetemes szolidaritás gondolatát önellentmondásnak tartja, mert véleménye szerint a szolidaritást mindig egy konkrét közösség összetartozásaként értelmezzük, a bizalom csak ebből fakadhat és nem a párbeszédből. Az igazságosság (az univerzalitás) és a szolidaritás (a közösségiség) ellentmondása ezért nem oldható fel pusztán a kommunikációval (i. m. 200-202. o.). Felhívja a figyelmet arra, hogy a polgári státus eszméje – középpontban a közösségi érdeket univerzalizáló egyénnel – csak részleges megoldás lehet a polgári (civil) társadalom problémáira. A szolidaritásnak, az egyén és a közösség etikai alapú egyesítésének új törekvései sehová sem, vagy csak szörnyűségekhez vezetnek, ha – ellentétben a klasszikus eszmékkal – nem a morális lényként tételezett individuum eszméjére támaszkodnak (i. m. 204. o.). Nem túl biztató, amit a modern létezés kérdéseire adható válaszokról mond. Eszerint a polgári társadalom eszméje alapján egy magasabb etikai egységet akkor lehetett megteremteni, amikor a morális cselekvés rugójául a transzcendentális észen kívül a transzcendentális erkölcsiség elvei is szolgáltak. Minthogy a polgári társadalom elveszítette az ész és a kinyilatkoztatás elveibe ágyazott alapjait, már nem képes az ellentmondásokat feloldani (i. m. 205. o.).

1.2.3.2 A civil társadalom eszméje Európa új democráciáiban 1989 előtt és után

Ahogy erre már utaltam, a civil társadalom fogalmát az 1970-es évek végén kelet-közép-európai ellenzéki értelmiség körök és alternatív társadalmi mozgalmak tűzték zászlajukra, amivel az egyre mélyülő válságát élő egypárti államszocialista rendszer békés alternatíváját jelölték. Az ellenzéki szellemi körök és az alternatív mozgalmak a közös nevező birtokában korán és gyorsan egymásra találtak és közösen léptek fel a kommunista rendszer politikai megreformálása és morális megújítása érdekében (Miszlivetz 1999, 183. o.). A civil társadalom eszméjének felelevenítésével mindenekelőtt egyrészt a klasszikus polgári és politikai jogok valódi érvényesülését kérték számon az egypárti rezsimektől - amelyek egyébként meglehetősen képmutató módon alkotmányaikban rögzítették a democráciák alapértékeit -, másrészt a helyi társadalom demokratizálásáért és pluralizmusáért küzdöttek. A kelet-közép-európai országokban a civil társadalom koncepciójának felújítása tulajdonképpen reálpolitikai célt szolgált, a fennálló rendszer elleni harcot jelentette, és a polgárosodáson belül a polgári és a közpolgári - a politikai - kérdésre helyezte a hangsúlyt. A civil társadalmi gondolatok alig foglalkoztak a közösségiség kérdésével, és ugyancsak kevésbé érintették a polgárjogok társadalmi (szociális) dimenzióit, a jóléti juttatások, a szociális biztonság problémáit.

A civil társadalom eszméjét zászlajukra tűző mozgalmak közül kiemelkedő volt a csehszlovákiai Charta 77 polgárjogi mozgalom, illetve a lengyel független szakszervezet, a Szolidaritás. A Charta 77 mozgalom az 1977-ben Prágában közzétett dokumentum után kapta a nevét, amelyben felszólították a hivatalos szerveket, hogy tartsák tiszteletben a Helsinki Záróokmányban ratifikált emberi és polgári jogokat. A Charta 77 mozgalom 1989-ig több száz hasonló dokumentum közzétételével és tiltakozó mozgalmak szervezésével jelentős mértékben hozzájárult a kommunista rendszer 1989-es vértelen megdöntéséhez. A mozgalmából 1989-ben megalakult a Polgári Fórum, amely vezetője – Vaclav Havel – révén hatalmi tényezővé vált. Az 1980-as lengyel sztrájkhullámnak véget vető gdanski egyezmény eredményeként létrejövő Szolidaritás néhány hónap alatt 10 milliós taglétszámú politikai mozgalommá nőtt, és alapjaiban kérdőjelezte meg a kommunista rendszert. Néhány évnyi illegálitás után az 1988-as újabb sztrájkhullám ismét a politika színpadára szólította, ahol 1989-ben sikerült elfogadtatnia az állampárti vezetéssel a

békés rendszerváltást. A rendszerváltást követően a Szolidaritás is meghatározó hatalmi tényező lett.

Magyarországon többek között a „Társadalmi szerződés” című ellenzéki tanulmányban fogalmazódtak meg a rendszer „megjavítását” célzó mérsékelt politikai törekvések (Haraszi - Kis - Kőszeg - Solt 1987). Voltak olyan értelmiségiek is, akik a civil társadalom koncepciójában inkább a vállalkozóvá válást hangsúlyozták. Szelényi Iván például a Hegel-féle polgári társadalom fogalmat vette alapul, amikor a vagyonos polgárt és a közpolitikai szereplőt, az állampolgárt megkülönböztette (Nagy 1999, 167-168. o.). Hazánkban az 1980-as években - a cseh és a lengyel mozgalmakhoz képest kevésbé látványosan – szintén indultak különböző civil társadalmi mozgalmak a fennálló rezsim demokratizálásáért, közvetlen politikai célokkal (mint például a későbbi pártok elődszervezetei), de sokszor kulturális (mint például a repülő egyetemek), környezetvédelmi (mint például a Duna Kör) vagy szociális (mint például a Szeta) köntösben. Ezek a mozgalmak az Ellenzéki Kerekasztalban tömörülve ugyancsak fontos szereplői lettek az 1989-es tárgyalások, konszenzusos rendszerváltásnak (Romsics 1999, 538. o.), vagyis a lengyel és a cseh civil mozgalmakhoz hasonlóan 1989 után formális hatalmi tényezőkké váltak.

Ma már szinte közhelynek számít, hogy a kelet-közép-európai országokban a rendszerváltás (1989) előtti és az azt közvetlenül követő évek a civil társadalom reneszánszát és konjunktúráját eredményezték. A különböző szerveződések mindennapi jelenséggé tették a civil társadalom működését. A statisztikai adatok is jól mutatják, hogy az úgynevezett rendszerváltó évek (1989-1990) és az azt követő rövid időszak robbanásszerű fejlődést hozott az intézményesült formák, a nonprofit szervezetek körében is. Magyarországon például 1990-ben az alapítványok száma az előző évinek több, mint négy és félszeresére, az egyesületeké több, mint másfélszeresére nőtt. A hazai fejlődés árnyaltabb megértése és a történeti hűség kedvéért meg kell jegyezni, hogy az ország az 1980-as évek végére eljutott a pre-demokratikus szakaszba, melynek a civil társadalom egyik kezdeményezője, illetve aktív alakítója, és nem egyszerű következménye volt. Az is tény, hogy a demokratikus keretek, a jogi feltételeket biztosító sarkalatos törvények, vagyis az állami garanciák a rendszerváltás előtt megszülettek (egyesületi és gyülekezési törvény, lelkiismereti és vallásszabadságról szóló törvény, párttörvény, alapítványi szabályozás stb.). A civil szféra 1989-92 közötti ugrásszerű fejlődésének több olyan

mozzanata is van, melyek a rendszerváltás előtti időszakhoz köthetők. A szervezetek egy jelentős része valamilyen formában már a szocialista rendszerben is működött valahol, valahogy. Közülük jó néhány meghatározó szerepet játszott a rendszerváltás előkészítésében és megvalósításában. Az akkori helyzet összetettségére, néha abszurditására jellemző, hogy ezekben a mozgásokban - ilyen vagy olyan okokból - sokszor részt vállaltak a hatalomhoz közel álló szervezetek és személyek is.

A robbanásszerű fejlődés kontinuous mozzanatait a következőkben foglalhatjuk össze:

- a) 1987-től, de különösen 1989-től kezdve önálló szervezetté váltak a korábban állami intézmények, egyházak védőernyője alatt meghúzódó civil szerveződések (amatőr csoportok, baráti körök, szakkollégiumok stb.), melyek látszólag politikailag semleges közösségi tevékenységet folytattak, bár védőernyőre valószínűleg többségüknek nem ezért volt szüksége.
- b) Legalizálódtak az addig a „második nyilvánosságban” működő, elsősorban politikai célokat megfogalmazó szerveződések. Ekkor léptek a teljes nyilvánosság elé a későbbi parlamenti pártok elődszervezetei és más civil szerveződések (például a SZETA vagy néhány "repülő" egyetem).
- c) Valódi autonómiát szerez(het)tek a korábban erőteljes állami kontroll alatt működő civil szervezetek.

A civil társadalom újjászületésében nem kevésbé jelentősek azok a konjunkturális hatások sem, amelyeket már valóban a rendszerváltás eredményezett. Rövid felsorolásuk érzékelteti, hogy a civil szféra milyen sokféle forrásból táplálkozik.

- a) 1990-től valóban szabaddá vált a civil szervezetek alapítása. 1989-től ezt még csak az egyesülési törvény garantálta a társadalmi szervezetek körében, 1990-ben az alapítványi szabályok is liberalizálódtak (1990. évi I. törvény), így általánosan megszűnt az állami kontroll lehetősége.
- b) A kedvező bel- és külpolitikai klíma, a jogi garanciák és feltételek ösztönzőleg hatottak a társadalom önszerveződő folyamataira. Az állampolgárok igyekeztek ledolgozni azt a lemaradást, amit a korábbi évtizedek alatt a civil szervezetek létrehozásának hiányában felhalmoztak. Ez az időszak egyben egyfajta „helyreállítási periódus” is volt.
- c) A társadalmi-gazdasági átalakulás olyan új problémákat szült, amelyek kezelésére korábban nem is alakulhattak ki a megfelelő állami megoldások. Ilyen volt például a munkanélküliség, a szegénység, a menekültügy, a

mentálhigiénés problémák sora, különösen a drogkérdés, de a "rendőrállam" felszámolása utáni bizonytalan légkör kedvezett a közbiztonság romlásának is.

- d) A közszolgáltatások terén nyújtott elégtelen állami teljesítmény, a közszférában bekövetkező forráscsökkenés, illetve az állam gyors ütemű kivonulása a jóléti területekről (például kultúra, művelődés, szociális ellátás) kikényszerítette a civil szervezetek szerepvállalását. A leépülő állami gondoskodás helyére legtöbbször kényszerből a magukról gondoskodó állampolgárok léptek.
- e) Az igen liberális adó- és gazdálkodási szabályok sokakat motiváltak pusztán a gazdasági előnyök kihasználását célzó "ál" alapítványok és egyesületek létrehozására. Az 1990-es évek elejének alapítási boom-ja mindenekelőtt az alapítványi formához kötődő megkülönböztetett adókedvezményekkel magyarázható. A civil szféra számos szervezetét pusztán az állami támogatások megszerzésének lehetősége hívta életre. Ezek a jelenségek sajnos igen hamar a gyanú árnyékát vetették a szektor egészére és joggal kérdőjelezték meg az önszerveződések morális jellegét.
- f) Hasonló jelenség volt az is, hogy a privatizáció előtt álló vállalatok jóléti intézményeiket alapítványokba vitték át. Általánosságban ugyanis elmondható, hogy az alapítványi forma - státusz szabályainak köszönhetően - nagyon is alkalmas megoldás vagyonok végleges bebetonozására.

Kelet-Közép-Európában a civil társadalom történetében a rendszerváltást megelőző időszak és a rendszerváltó évek rövid konjunktúrája után lanyhuló fejlődés következik, majd az 1990-es évek végére szinte megáll a növekedés. A civil társadalom 1989 utáni történetét röviden összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a politikai és jogi akadályok eltűnése után *átmenetileg* megélnék a civil mozgások, ám manapság épp azt tapasztaljuk, hogy a poszt-kommunista Európa civil társadalmi gyöngébbnek mutatkoznak, mint ami – más országokkal összevetve - a gazdasági jólét, a politikai jogok, a civil szabadság és a civilizáltság országok közötti eltérő szintjével magyarázható lenne. A civil társadalmi eszme és a civil társadalmi gyakorlat egy rövid, dinamikus kitérő utáni gyöngeségét több tényezővel magyarázhatjuk. Az 1989-es politikai fordulat után a kelet-közép-európai társadalmakban igen hamar a gazdasági és a szociális szempontok, az egyéni érdekekért való küzdelem kerül előtérbe, és egyre nyilvánvalóbbá válnak a mélyen gyökerező demokratikus deficitek, a társadalmi részvétel, az aktivitás, a valódi

közösségiség hiánya. A rendszerváltás után a társadalom hirtelen sokkal inkább atomizálódni és polarizálódni kezd, semmint összetartó civil társadalomként tovább erősödni. Az 1990-es évek közepére világossá válik, hogy a rendszerváltás nem, hogy nem hozta meg az azonnali jólétet, de a társadalom jelentős részét az elszegényedés útjára taszította, és ami még ennél is súlyosabb, a társadalom igen nagy részében az állandó bizonytalanság érzését gerjesztette. Az anyagi érdekek, a létbiztonság elsőszámú kérdéssé válik, amelyet egyik oldalon az egyéni gazdagodás küzdelme jellemez, míg a másik oldalon újra felerősödik az oltalmazó állam utáni nosztalgia. A bizalom, a szolidaritás, a morál, az aktivitás helyett a bizalmatlanság, a kiábrándultság, az önzés, az értéknélküliség, a cinizmus és a passzivitás válik ismét meghatározó magatartássá. A bizalom – az együttműködés nélkülözhetetlen feltétele – a nyilvános szférából újra visszaszorul az informális (családi, baráti) szférába, illetve ha mégis megmutatkozik, azt naiv, idealista magatartásnak tekintik.

Az 1990-es évek második felétől a kelet-közép-európai társadalmakban a civil társadalom gondolata elsősorban már nem a fennálló politikai rendszer átalakítását és a demokratikus jogok biztosítását, hanem – hasonlóan a nyugati demokráciákhoz – sokkal inkább a társadalmi demokrácia fejlesztését, az állampolgári aktivitás növelését, a szolidaritás megerősödését és a demokratikus deficitek leépítését jelenti. Ez lehet a civil társadalom eszméjének perspektívája egy széttöredezett, anómiától szenvedő, bizalomhiányos, de alapjaiban demokratikus társadalomban. Ragadjunk ki önkényesen a kelet-közép-európai kontextusban is néhány civil társadalommal kapcsolatos gondolatot.

Marc Morjé Howard a szokásos szociológiai és politológiai megközelítéssel szemben a civil társadalom kérdését inkább szociálpszichológiai aspektusból vizsgálja. Kutatásaival rávilágít arra, hogy az európai poszt-kommunista országokban az alacsony civil társadalmi részvétel a szokásos általános társadalmi-gazdasági tényezők mellett (jövedelem, iskolai végzettség, életkor, nem, lakóhely), ezeknél jelentősen nagyobb mértékben az emberek *sajátos attitűdjeivel és viselkedésmintáival* magyarázható. Howard három úgynevezett poszt-kommunista magatartási tényezőt vezet be, amelyek túlmutatnak azokon az intézményi kereteken, amelyekben megszülettek, és mint a kommunista múlt tapasztalati örökségei befolyásolják a mai társadalmi cselekvést és magatartást. Az egyik ilyen kommunista

időszakban gyökerező sajátos magatartási örökség az állampolgároknak a szervezetekkel, mindenekelőtt *a formális szervezetekkel szembeni bizalmatlansága*, amit a kommunista szervezetekben való korábbi kieroszakolt részvétellel magyaráz. Egy másik magatartási minta a formális és a hivatalos hálózatok helyettesítőjeként vagy alternatívájaként működő *informális magán hálózatok* továbbélése. A harmadik tényező a poszt-kommunista világból való mélységes *kiábrándultság*, ami távol tartja az embereket a közélet szférájától. Howard szerint ezek a hatótényezők azt jelzik, hogy a társadalmi változások tényleges megismerése az emberek viselkedésének megértésén keresztül történhet, akik a jelenben korábbi tapasztalataik és értékítéleteik szerint cselekszenek. Másképpen azt is mondhatnánk, hogy *az új demokratikus intézmények nem közvetlenül és nem automatikusan formálják az embereket*, bár az is igaz, hogy a magatartási programok sem maradnak változatlanok az emberi élet teljes hosszán át, azok is változnak a tapasztalatok, az interakciók hatására. Az emberi viselkedés és a társadalmi változások valódi megértéséhez az emberi tapasztalatok dinamikus megközelítését kell alkalmaznunk. Howard annak a véleményének ad hangot, hogy a poszt-kommunista időszak második évtizedébe lépve úgy tűnik, hogy az új európai demokráciák nem az ismert demokrácia-fejlődési utat járják be. Egyik oldalról az állam és az állampolgárok közötti szervezett kapcsolatok elégtelensége miatt a civil társadalom gyengesége okoz problémákat, ami azt jelenti, hogy az állampolgároknak kevés lehetőségük adódik az állampolgári képességek kifejlesztésére, márpedig ezt sokan a demokratikus rendszer fontos feltételének tekintik. Ezenközben hiányoznak azok a fontos intézményi emelők is, amelyeket az aktív önkéntes szervezetek biztosíthatnának. Másik oldalról azonban egy gyenge civil társadalom nem szükségszerűen veszélyezteti a demokráciát, mivel ennek fejlődése nagyrészt a személyiségektől, az ideológiáktól, a politikai elittől és a politikai, illetve gazdasági intézmények működésétől függ. A legvalószínűbb, hogy a poszt-kommunista demokráciák valahogy majd csak célhoz érnek rendkívül változatos stílusú és tevékenységű elitjeikkel és intézményeikkel, miközben a polgárság távol tartja magát a közszférától (Howard 2003b, 179-180. o.). Howard azonban maga is kifejti és bizonyítja azt a nyilvánvaló tény, hogy a poszt-kommunista országok csoportja nem homogén, és számos attribútumban – gazdasági fejlettség, a kommunista hatalom jellege, a demokratikus normák és attitűdök jelenlétének mértéke, a poszt-kommunista állapotok stb. – megmutatkozó

különbségeik függvényében az egyes országokban igen eltérő fejlettségű és dinamikájú civil társadalommal találkozhatunk.

Miszlivetz Ferenc arra hívja fel a figyelmet, hogy 1989 után a civil társadalom fogalma ugyan nem tűnik el, de a civil szellemiség és a civil ethosz hamar a háttérbe szorul, minthogy maga a civil szféra jelentős metamorfózison megy át és megszűnik morális vonzásközpont lenni. Az 1990-es évek közepére az önszerveződések és a mozgalmak helyét professzionizálódó civil szervezetek és NGO-k¹⁴ foglalják el. Számos civil mozgalom párttá alakul vagy egyszerűen felszívódik a politikában. Az NGO-k nagy része államtól átvett feladatokat végez, sok civil szervezet pedig anyagilag vagy politikailag adja fel függetlenségét az életben maradásért folytatott mindennapi küzdelemben (*Miszlivetz* 1999, 187. o.). Szerzőtársával, *Jensen*nel a formális szervezetekkel megragadott, a „statisztikailag erős civil társadalom” paradox jelenségére is felhívja a figyelmet, amelyet az átlag-állampolgárok korlátozott részvételével, alapvetően felülről szerveznek. Az a megközelítés, amely a bejegyzett szervezetek számát és típusát veszi figyelembe a civil társadalom értékelésénél, rendszerint eltekint attól, hogy sok szervezet nem működik vagy hosszú időn át szünetelteti működését (*Miszlivetz – Jensen* 1998). Más szavakkal ezt úgy is mondhatnánk, hogy bár papíron sok szervezet létezik, ez nem szükségszerűen jelzi az állampolgári részvétel valódi szintjét és növekedését. Ezzel szemben a működéssel kapcsolatos információszolgáltatás vagy bizonyos önkéntes szervezetekben a tényleges tagsági viszonytal rendelkezők arányának felmérései nemcsak jobb becslést adják egy ország civil társadalma fejlettségének, mint a bejegyzett szervezetek üres listája, de lehetővé teszik mind a más országokkal való, mind országon belül a különböző szempontok szerinti mélyebb összehasonlítást is.

A legtöbb kelet-közép-európai ország kapcsán persze tényszerűen nem mondhatjuk, hogy a civil társadalom gondolata a demokratikus politikai átalakulással értelmét veszítette, majd a civil szervezetek professzionizálódásával végleg kihunyott. Mivel magyaráznánk akkor azt a tényt, hogy az évezred elején a szigorú statisztikai adatfelvétel szerint is közel 50000 hazai működő civil szervezetről beszélhetünk (*Balogh et al.* 2003, 13. o.), amelyek a legkülönbözőbb törekvések mentén szerveződnek a bélyeggyűjtéstől az adományosztáson át a tiltakozó

¹⁴ Non-Governmental Organisation

megmozdulásokig, és újabban egyre többen kapcsolódnak be a nemzetközi – főleg az európai – civil hálózatok tevékenységébe. Nyilvánvalóan ezekben az esetekben is az önszerveződés gondolata van a háttérben, és ez éppen azt jelzi, amit John Keane megfogalmaz: A civil társadalmi gondolat nem szorítkozik pusztán az antidemokratikus hatalom elleni kritikára, bár kétségtelenül ez az egyik legdinamikusabb, leginkább mozgósító erejű szegmense, és a kritikus tömeg elérésekor minden más feltétel nélkül is működőképes. A civil társadalom ennél mégis több, *a sokféle akarat, a társadalmi sokszínűség megtestesítője*, és ez a nyílt politikai küzdelem időszakán kívül inkább releváns jelenség, noha számos feltétel teljesülését megkívánja, amit a későbbiekben majd vizsgálni fogunk.

A *Re-etgace kutatási program* – amelyben magam is közreműködtem - a civil társadalom aktív megerősítésének egy fontos kérdését vizsgálja. Kiindulása az a tétel, hogy az erőtlen civil társadalmi gyakorlat magyarázata az, hogy a civil társadalmi eszme manifesztálódásának vannak olyan társadalmi-gazdasági és magatartási feltételei, amelyek nem egy adott időpillanatban, valamilyen adott aktuussal teremthetők meg, mint a jogi keretfeltételek, a formális garanciák. A civil társadalom – ahogy arra korábban, Tocqueville-t idézve utaltam - társadalmi magatartásforma is, amely a szabadságra alapozott morális normákban, értékrendekben, attitűdökben és viselkedési megnyilvánulásokban ölt testet. Ezeket a magatartásformákat a társadalmi demokratizálódás folyamatában, a mindennapi társadalmi kapcsolatok gyakorlatában vagy akár iskolai programként lehet elsajátítani, *formális, informális vagy nonformális módon megtanulni*. A kormányzás és az aktív állampolgárság, illetve az oktatás és a tanulás kapcsolatát vizsgáló nemzetközi kutatásunkban többféle módszerrel (életút-kutatás, fókusz csoport vizsgálat, dokumentumelemzés) támasztottuk alá azt a hipotézisünket, hogy a civil aktivitáshoz szükséges legfontosabb képességek főleg *informális és nonformális módon tanulhatók meg, amelyek közül kiemelkedik a civil szervezetekben való személyes közreműködés*. Kutatásunk arra is rávilágított, hogy a kelet-közép-európai országokban a lakosságnak csak szűk köre részese az ilyen tanulási folyamatoknak, és hasonlóan kedvezőtlen a tanulás lehetősége egyéb nonformális közegekben (például a munkahelyen, az iskolában, a közintézmények világában, a mindennapok kapcsolataiban stb.), illetve a formális és az informális képzési, tanulási szegmensekben is (Kleisz - Pavluska et al. 2003).

1.2.3.3 A nemzetközi, a globális és a regionális civil társadalom gondolata

Napjainkban a civil társadalom eszméjének olyan újabb aspektusa kezd előretörni, amelyik kilép a nemzetállami keretéből. A 20. század második felében a gazdaság, a technika, a kultúra, a politika területén olyan folyamatok kezdenek kibontakozni, amelyek az egész világon vagy annak nagyobb, sok országot átfogó részén új rendszereket, integrációkat hoznak létre. A nemzetállamok közötti egyre intenzívebb, egyre mélyebb és állandósult kapcsolatok bonyolult kölcsönhatásokat, sokféle összefonódást, kölcsönös vagy egyoldalú függelmi viszonyokat és az egész világra vagy annak jelentős részére kiterjedő következményeket (például környezeti, kulturális, politikai, gazdasági hatásokat) eredményeznek. A nemzetközi szervezetek, a különböző szupranacionális integrációk, a világháló globális nyilvánossága stb. átívelnek a nemzeti kereteken és felbontják a régi nemzetállami rendszerek működését is. Nagy kérdés, hogy a korábban nemzetállami kereteken belül értelmezett civil társadalom és a demokrácia át tud-e lépni ezekre a globális, illetve szupranacionális szintekre. A nemzetközi tőke és a nemzetközi bürokrácia mellett ki tud-e alakulni a nemzetközi (globális), illetve a regionális civil társadalom?

Szabó Máté a globális társadalmi mozgalmakkal, a globális demokrácia modelljeivel foglalkozó nézeteket összefoglaló tanulmányában úgy véli, hogy még messze nem alakultak ki a globális demokrácia intézményes modelljei, de a problémák, a konfliktusok itt is kihívást jelentenek a konszenzus folyamataival szemben, és a megoldás felé vezető út állomásaivá válhatnak (Szabó 2002). Michael Zürn, Martin Albrow, Ulrich Beck, Alain Touraine, Alberto Melucci, Manuel Castells, Nyíri Kristóf és mások munkáinak rövid, kritikai ismertetése során többek között megállapítja, hogy a 21. századi mozgalmak a globális elektronikus hálózatok világában szerveződnek, ami a kommunikáció, a párbeszéd gyökeresen más médiumát jelenti. Ugyancsak sajátos különbség a nemzetállami mozgalmakkal szemben, hogy a globális társadalom már nem egy homogén hatalommal, az állammal áll szemben, mint a civil társadalom a nemzetállami intézményrendszereken belül. Ellenpólusát különböző hatalmi centrumok, nemzetközi csúcsszervezetek, politikai és gazdasági tömbök, globális elitek stb. jelentik. Martin Albrow-val vitatkozva – aki a globalizációt a modernitás leváltójának tekinti – kifejti, hogy a globális mozgalmak nemcsak a globalizáció

termékei és annak fejlődését segítő vagy előnyeit hasznosító élcsapatok; illetve a globalizáció negatív következményei ellen fellépő vagy azokat elkerülni akaró törekvések. A globális mozgalmak a globalizációs folyamat elutasítói és aláaknázói is lehetnek. A globális mozgalmak egyrészt megnövelik a civil társadalom forrásainak, kulturális tőkéjének mennyiségét, másrészt a globális nyilvánosság kitermeli a globális eliteket hatalmát. Mivel a kulturális tőke mozgékony, felhasználása előtt nem képződnek akadályok, a hatékony kapcsolatteremtési technikák révén gyorsan globális társadalmi hálózatok alakíthatóak ki. A globális kollektív cselekvés virtuális formái gyors és könnyű mobilizációt tesznek lehetővé.

A globális mozgalmak rendkívül differenciáltak, lehetnek lokális-regionális gyökerűek vagy eleve globálisan szerveződők, illetve párhuzamosak. Tartozhatnak a fejlett vagy a fejlődő világhoz, esetleg mindkettőhöz és különböző erővel hatnak a lokális, nemzetállami civil mozgalmakra. A globális mozgalmi szektorban kialakul bizonyos sajátos szelektivitás, preferenciák és diszpreferenciák rendszere, amelyek különbözhetnek a nemzetállami vagy regionális szintekhez képest. Jellemző továbbá, hogy a globális szektorban a nyugati mozgalmi törekvések felülreprezentáltak, és a szegény régiók globalizálódása ezen a területen is a gazdag világ anyagi, technológiai és know-how támogatásától válhat függővé. Ez a függőség a globális mozgalmak legitimitásának problémáját, demokrácia-deficitük kérdését veti fel. A globális mozgalmakkal kapcsolatosan vizsgálja a hozzáférés és az ellenőrzés kérdését, és arra a következtetésre jut, hogy az éppen nehezebb, mint nemzetállami keretek között. A globális civil társadalom tehát nem demokratikusabb és nem korszerűbb, egyszerűen csak új és más, más problémákkal és más mechanizmusokkal, amelyek a valóságban még korántsem születtek meg, legfőljebb elképzelések szintjén léteznek (Szabó 2002, 16-22. o.)

A nemzetközi civil társadalom problémája számunkra mindenekelőtt az Európai Unió mint gazdasági, politikai és társadalmi közösség kérdéseként vetődik fel. Az Európai Unió intézményes vezérelve és integrációs célja az autonóm, decentralizált, individuális arculatú tagállamok plurális közösségének, *a régiók Európájának* megteremtése. A modell szintjén tehát ugyanaz a feladat, mint a nemzetállami demokráciák megteremtésekor: a szolidaritás és az igazságosság úgy teremtdjék meg, hogy ne ássa alá az autonómiát, a pluralizmust. Ennek a kihívásnak sok gondolkodó szerint leginkább a regionális és a lokális szféra között közvetítő *civil*

társadalmi hálózatok felelnek meg. A demokratikus európai közösségen belüli szolidaritás és bizalom megteremtői nem a szupranacionális bürokráciák, hanem az élénk európai nyilvánosság lehet, melyet a civil hálózatok képesek intenzívebbé tenni. Hogy mennyire erősek a civil társadalmi értékek az Európai Unió tagállamaiban, ma még ellentmondásos. Egyik oldalról megnőtt az együttműködési készség, de vannak a széttartásnak is markáns jelei, és hiányzik a nyilvánosságnak az a szférája, amely elősegítené az európai civil társadalom formálódását. A bizalom általános – de főleg az új tagállamokra jellemző – csökkenése, a polgári társadalomból való kiábrándulás ugyancsak ellene hatnak a civil társadalmi horizont kitágításának. Sokan mégis azt vallják, hogy az európai civil társadalom nem utópia, hanem inkább egy termékeny, kreatív káosz. A civil társadalom ugyan nem orvosol minden bajt – sőt inkább feltételezi jelenlétüket -, de a konfliktusokat nem élezi ki, hanem sokkal inkább civilizálja (Miszlivetz 1999, 190. o.).

1.3 A civil társadalom eszmetörténetéből levonható következtetések a nonprofit szektor természetrajzához és a marketing alkalmazásához

A fenti hosszas eszmetörténeti fejtegetéssel az volt a célom, hogy a civil társadalom természetének differenciáltabb és lényegibb megértésével támpontokat találjunk a nonprofit szektor értelmezéséhez. Ezt azért tartom mindennél fontosabbnak, mert amióta a nonprofit szektor fogalma bekerült a társadalmi gondolkodásba és gyakorlatba, narratívája elsősorban a szervezeti jellegű kérdésekhez kötődik. Sokat beszélünk arról, hogy hány nonprofit szervezet, milyen tevékenységet, hol, mennyi és milyen forrásból végez, de keveset beszélünk arról, ami a háttérben meghúzódik, és ami legalább ilyen fontos, csak éppen számokkal alig vagy egyáltalán nem fejezhető ki¹⁵. Keveset hallunk arról, hogy a nonprofit szervezetekben az emberek szabad akarata nyilvánul meg valamilyen közös érték vagy érdek mentén (ami társadalmi szempontból lehet pozitív vagy negatív), hogy az emberek közötti társulások nemcsak az önérték, a vérségi kötelékek vagy a hagyományok alapján jöhetnek létre, hogy itt nem az állam szervezi a közös ügyeket, mert az emberek képesek az önszerveződésre, hogy ezek sajátos identitást, magatartási jellemzőket és

¹⁵ Kifejezetten sajnálatos például, hogy a hivatalos statisztikák az utóbbi években a nonprofit szektort szinte csak gazdálkodási és pénzügyi aspektusból jelenítik meg (lásd például A nonprofit szektor főbb statisztikai jellemzői 2001 és 2002.)

sajátos mechanizmusokat hordoznak és feltételeznek, hogy itt a demokrácia mindennapi, többnyire civilizált gyakorlata és tanulása zajlik stb.. Rövidebben azt is mondhatnánk, hogy *nem sokat törődünk a nonprofit szektor civil társadalmi gyökereivel*, azokkal az érték és motivációs kérdésekkel, amelyek a nonprofit szervezetek hátterében általában meghúzódnak. A civil társadalom eszmetörténetének megismerése ezért válhat fontossá. A sokféle nézet áttekintése után jogos lehet a kérdés, hogy akkor tulajdonképpen mit is jelent, mit jelenthet ma a civil társadalom gondolata és mit hasznosíthatunk a fogalom klasszikus és mai értelmezéseiből a nonprofit szektor karakterének megrajzolásában, illetve egyes marketing elméleti következtetések megfogalmazásában?

- a) Az első, amit a nézetek megismerése alapján elmondhatunk, hogy *a civil társadalom egy rendkívül összetett, rendkívül sokszínű, nem egyértelmű és térben, időben változó természetű jelenség*. Az adott társadalmi kontextus mindig rányomja bélyegét konkrét tartalmára, nyelvezetére is, és mindig aktuális vonatkozásai kerülnek kiemelésre (például az 1980-as években a kelet-közép-európai gondolkodók körében alternatív közsférát jelentett, manapság leggyakrabban társadalmi mozgalom értelemben használjuk). Ezért általánosságban a lehető legszélesebben célszerű meghúznunk határvonalait. *A civil társadalom a nyilvános térben elhelyezkedő szervezetek, intézmények és egyének együttese, amelyben az emberek szabad akaratból lépnek kapcsolatba egymással a legkülönbözőbb közös cél elősegítésére*. Ezen a szinten nincs különbség a szeretetszolgálat, a színjátszó kör, a fogyasztóvédő egyesület, az atomenergia-ellenes mozgalom, a vállalkozói szövetség, az öregdiák-szervezet, a pipakedvelők társasága stb. között. A különbségtétel mindig a konkrét tartalom, a konkrét érték és érdek alapján történhet.
- b) A klasszikus civil társadalmi eszme 20. század végi reneszánszának az a legfontosabb hozadéka, hogy újraélednek azok az *értékek és normák*, amelyek elválaszthatatlanok ettől a fogalomtól. A korabeli nyelvezet ma már csak nehézkesen kezelhető, de elindíthat egy adekvát narratívát. Ennek néhány fontos mozzanata a következőkben foglalható össze:
- A klasszikus eszme mindenekelőtt világossá teszi, hogy a társadalom tagjai elsősorban individuumok, szabad egyének, akiket az önérték racionalitása vagy a morál vezérel, tehát nem alattvalók, akik feltétel nélkül elfogadják az

őket is érintő döntéseket, esetleg kifejezetten várják, hogy helyettük valaki döntsön és tegyen. *A civil társadalom szabadságot, öntudatot, magabiztosságot, kurázsit, aktivitást, kezdeményezőkézséget, tartást sugároz.* Ez maga a társadalmi demokrácia.

- A társadalom tagjai azonban nemcsak individuumok, akik önértékből cselekszenek, hanem citoyenek, közpolgárok is, akik külső kötelezettség és gazdasági érdek nélkül felelősséget vállalnak a közösségért is. *A civil társadalom a közérdek, a közösségi felelősségérzet, a szolidaritás, az összetartozás, az együttérzés értékeit is közvetíti.* A civil társadalmi kapcsolatokban ezek ugyancsak motiváló tényezők.
- A közös cél elérése csakis megegyezéssel és a megegyezés betartásával valósul meg. A megegyezés kialakítása *nyilvános kritikai párbeszédet, együttműködési készséget, toleranciát, kölcsönös tiszteletet, kompromisszum készséget, kommunikációs képességet és mindenekelőtt bizalmat, morális személyiséget követel.*
- A megegyezés betartása és ellenőrizhetősége csak *korrekt, etikus magatartás, átláthatóság, nyilvánosság mellett lehetséges.*

A klasszikus eszme alapján összeállítható az a civil szótár, amely *a civil társadalom ethoszát* adja. Ezek azok az ideális értékek és normák, amelyek a nonprofit szervezetek jellemzőiként is követendők lehetnek, és amelyeket a *nonprofit szektor etikai eszményeként* értelmezhetünk.

- c) Mint láttuk, a civil társadalom klasszikus eszméje a fogalommal magát a teljes polgári társadalmat írja le, beleértve a politikai és a piaci kapcsolatokat is, vagyis nem különbözteti meg és nem különíti el „szektorokba” a különböző társadalmi cselekvéseket. A transzcendentális morállal bíró autonóm egyén éppen morális identitásánál fogva képes egyszerre gazdasági és közösségi lényként részt venni a társadalom életében. A skót felvilágosodás képviselőinél a polgári (civil) társadalom morális tartalmú gyűjtőfogalom, amely magában foglalja a nyilvános tér minden elemét, a morális erővel bíró piacot és intézményeit, a morál alapján megalkotott törvényes jogokat, az együttműködés önkéntes megoldásait, a különböző társulásokot és szervezeteket stb. is. Így lesz a civil társadalom a társadalom etikai eszménye. Hume óta azonban tudjuk, hogy a társadalmat nem lehet kizárólag morális alapon szervezni, hiszen az emberi természetnek az önzés legalább olyan jellemzője, mint az önzetlenség. A

klasszikus eszme tulajdonképpen már a maga korában is naiv antropológia, Hume szerint kiagyalt utópia. A társadalmi igazságosság nem az érzelmek alapján, hanem a nyilvánosságban zajló ésszerű megegyezésekkel, a jog szervezőerejével teremthető meg, amely az állam elkülönült szféráját eredményezi. Hume és Kant óta a társadalmi eszmékben határozottan elválik a jog, az állam, illetve az erkölcs, a civil társadalom világa. Az eszmetörténetből adódó további következtetésünk tehát az állam és a civil társadalom megkülönböztetése, *az államtól – a jog kényszerítő erejétől - való függetlensége*. Hegel a család és az állam közötti térben, a partikuláris és autonóm csoportérdekek (korporációk) legitim szférájaként értelmezi a civil társadalmat. Ezt követően a civil társadalom nyelvezte úgy változik meg, hogy az állami szervezetektől intézményesen elválasztott élet tartományára utal. A civil társadalom azért sem lehet egyenlő a társadalom egészével, mert a társadalom szintjén sok civil attribútum – például a bizalom, a szolidaritás – oly mértékben válik absztrakttá, hogy elveszíti valós kapcsolatszervező hatását. Számos attribútum ugyanis csak emberléptékű viszonyokban, személyes részvétel esetén értelmezhető. A klasszikus eszme csak kis közösségekben válhat igazán gyakorlattá, és ténylegesen is csak így - a kis protestáns közösségekben - valósult meg¹⁶. Az eszmetörténet további tanulsága tehát, hogy *a civil társadalom az önszerveződő partikuláris, autonóm társadalmi csoportok együttese, amely így képes a társadalomban meglévő sokféleséget, a pluralizmust megtestesíteni*. Ebből pedig elméletileg az is következik, hogy a partikuláris csoportok által képviselt közös értékek és érdekek nem feltétlenül egyeznek a társadalmi értékekkel és a közérdekkel. Így az is igaz, hogy *az egyes civil szerveződések tevékenysége egymással rivalizáló célokat segíthet*. A mindennapi tapasztalatok is azt mutatják, hogy a kifejezetten értékorientált civil szerveződések között akadnak olyanok is, amelyek negatív értékeket vallanak, sőt néha társadalomellenes célokat követnek.

- d) A civil társadalom 20. század végétől megfogalmazódó gondolatai három fő – egymással összefonódó - vonulatban ragadhatók meg, amelyekből az alábbi

¹⁶ Ennek a gondolatmenetnek legalább részben ellentmond az a tény, hogy a mai információs és kommunikációs világban a személyes kapcsolatteremtés korlátai a technika segítségével könnyebben leküzdhetők, és a világháló vagy a média segítségével például nagyszabású – akár világméretű - szolidaritási akciók, mozgalmak szervezhetők.

következtetéseket vonhatjuk le a nonprofit szektor fogalmának meghatározásához:

- Az egyik gondolati szál a civil társadalom nyelvezetét arra használja, hogy elsősorban szociológiai és gazdasági aspektusból, leíró jelleggel képet alkosson, magyarázó értelmezést adjon a társadalmi valóságról, belső struktúrájáról, változásairól és következményeiről. Ebben a vonatkozásban *a civil társadalom a piactól és az államtól markánsan megkülönböztethető társadalmi cselekvések keretként szolgál*, és alkalmas a másik két szférával való összehasonlításra. Alapvetően ebben a vonatkozásban találkozunk a civil szervezetek, a nonprofit szektor vagy a nonprofit szervezetek elnevezésekkel, és a hozzájuk kapcsolódó olyan fogalmakkal mint például a tevékenységi és szervezeti formák, működési jellemzők stb..
- A másik megközelítési mód mindenekelőtt azt a *közvetítő, köztes szerepet* hangsúlyozza, amit a civil társadalom betölthet az egyén és a társadalom, illetve az állampolgárok és az állam közötti térben. Ebben a vonatkozásban a civil társadalom nyelvezete gyakorlatias, elsősorban politikai értelemben használt, és valamilyen társadalmi, politikai stratégia megvalósítását célozza. A civil társadalom olyan fogalmakkal jelenik meg mint *a nyilvánosság, a társadalmi kritikai párbeszéd, a hatalom társadalmi kontrollja, társadalmi mozgalmak, globális civil társadalom stb.*
- A harmadik megközelítési mód a civil társadalom normatív, előíró értelmezését jelenti („milyennek kellene lennie”). Ez a felfogás a civil társadalom által megjelenített *etikai eszményt* tételezi, amely mindig valami adott jóra utal. Tulajdonképpen ez a megközelítési mód cseng össze nyelvezetében leginkább a klasszikus eszme gondolataival, és hoz vissza a civil társadalom szótárába számos olyan értékfogalmat, melyeket fentebb részleteztünk. A normatív értelmezések éppen az erkölcsi normák elvére való épülés miatt kötik gyakran össze a civil társadalmat a piaccal és az állammal, sőt a beágyazódást szorgalmazzák, hogy a társadalmi lét minden területe hozzájusson a fontos erkölcsi forrásokhoz. Ha csak a mindennapok piaci vagy közsférabeli jelenségeire gondolunk, a civil társadalommal kapcsolatos erkölcsi értékek (bizalom, megbízhatóság, kölcsönösség stb.) kifejezetten kívánatosak lennének az egész társadalomban.

2. A CIVIL TÁRSADALOM FONTOSABB ATTRIBÚTUMAI – „DEMOKRATIKUS HARDWARE”, „DEMOKRATIKUS SOFTWARE”, „DEMOKRATIKUS HUMANWARE”

Az eszmetörténeti áttekintés arra is rávilágít, hogy a civil társadalom mint gondolat és mint gyakorlat történelmileg meghatározott, a 17-19. században a nyugati világban, a polgári társadalmak kialakulásával veszi kezdetét. A civil társadalom tehát nem akárhol és nem akármikor jön létre, mert *feltételezi a társadalmi élet bizonyos jellemzőit*, csak ezek megléte esetén válik valósággá. Mondhatnánk, hogy a civil társadalom a demokráciák sajátja, így ahol demokrácia van, ott automatikusan kiteljesedik a civil társadalom is. A demokrácia azonban nem egy homogén fogalom, hanem egy sokrétű jelenség. Egyrészt mint államforma a valóságban sokféleképpen szerveződhet, így különböző „esélyt” adhat a civil társadalom kiteljesedésének. Másrészt mint társadalmi magatartásforma éppen e magatartás által lesz nagymértékben meghatározott. Ha a demokrácia csak a politika rendszert jelenti, fejlett demokráciáról nem beszélhetünk, mert a demokráciának szövete is kell, hogy legyen, ezt pedig a civil társadalom teremti meg. Bővebb magyarázatra van szükség ahhoz, hogy a civil társadalom fontos jellemzőit operacionalizálhassuk, és ösztönző erőit meghatározzuk. A civil társadalom kiteljesedését a formális demokrácia nagyban segítheti, ám mégsem szükségszerű feltétele. A civil kezdeményezések kritikus mennyisége önmagában is elégséges lehet ahhoz, hogy a civil mozgások elinduljanak, sőt, éppen ezek révén jöhetnek létre más támogató tényezők.

A továbbiakban azt vesszük röviden vizsgálat alá, hogy melyek a civil társadalom kiteljesedésének legfontosabb attribútumai. Elöljáróban álljon itt Boros János lényegre törő mondata: „A jó alkotmány, a hozzá tartozó jogrendszer és intézmények, valamint a személyes demokratikus beállítódás egyaránt feltételei annak, hogy egy demokrácia ténylegesen demokráciaként működjön.” (Boros 2000, 267. o.). Ma divatos kifejezésekkel élve úgy is fogalmazhatnánk, hogy a civil társadalom ösztönző feltétele a „demokratikus hardware”, a „demokratikus software” és a „demokratikus humanware”. amelyek legalább bizonyos mértékű jelenléte nélkül civil társadalomról aligha beszélhetünk. A tényleges civil társadalmat ezeknek a külső és belső feltételeknek a dinamikus együttthatása formálja. Az informatikából kölcsönzött metaforák jelentését megfejteni nem nehéz. A civil társadalom akkor teljesezhet ki, ha mind a műszaki egységek, mind a programok, a tartalomszolgáltatás megfelelően funkcionál, és megvan a hozzáértés is.

- a) A „*demokratikus hardware*” a civil társadalom kerete, külső, garanciális feltétele, amely a szabad akarat megnyilvánulásainak teret és védelmet ad. A demokratikus hardware természeténél fogva az államhoz kötődik, a demokratikus jogi és politikai struktúrák, a szabályok és eljárások, a demokratikus intézmények együttesét jelenti. Alapvető elemei az általánossá vált és alkotmányosan garantált formális jogegyenlőség és a polgári szabadságjogok (különösen a vélemény- és szólásszabadság, a gyülekezési és az egyesülési jog), melyek jogilag legitimálják a civil cselekvést, illetve a nyilvánosság. Nemcsak az alapvető jogi keretek, hanem az állam demokratikus berendezkedésének jellege is igen nagy mértékben befolyásolja a civil társadalom lehetőségeit.
- b) A „*demokratikus software*” a civil társadalom programját, tartalmi kérdéseit fogja össze. Azokat a kezdeményezéseket, társadalmi kapcsolatokat és tevékenységeket jelenti, amelyek magában a civil társadalomban formálódnak és alakítják mozgásait, mert megteremtik azt, hogy az emberek saját sorsukat alakítsák és részt vegyenek a társadalmat érintő döntésekben. A legfontosabb ezek közül az állampolgári aktivitás, a civil kezdeményezés, és az olyan társadalmi tőke jellegű elemek mint a bizalom, a közösségi felelősségvállalás, a szolidaritás, a tolerancia, a nyilvánosság stb.
- c) A „*demokratikus humanware*” azok a humán tőke jellegű elemek, amelyek a lehetővé teszik a civil aktivitást. Alapvetően fontos a magatartásminták, értékek, normák elsajátítása, az attitűdök kialakulása, a tudás, műveltség, informáltság megszerzése, a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a szervezés, a csoportban való tevékenység képessége, diskurzus technikák és más kreatív technikák ismerete stb., amelyek nem veleszületett adottságok, hanem formális, informális és nonformális tanulással sajátíthatók el.

2.1 A cselekvő polgár – a civil társadalom főszereplője

A civil társadalom autonóm, cselekvő egyének nélkül értelmezhetetlen. Azt is mondhatnánk, hogy a civil társadalom alapegysége a cselekvő polgár¹⁷, ami nem egy

¹⁷ A „polgár” szót természetesen általános és nem a hazai politikai nyelvezet értelmében használom. Utóbbiról lásd például Zsikó 2002 vagy Angyal 2003.

egyszerű állapot, hanem adekvát mentalitás és magatartás, azaz társadalmi, gazdasági, politikai aktivitás is. A cselekvő polgár nem másoktól várja a problémák megoldását, hanem saját maga veszi kezébe az ügyek intézését, és mindenekelőtt a maga erejére támaszkodik, de szívesen kooperál. *A cselekvő polgár a modern demokrácia egyik főszereplője*, azt is mondhatnánk, hogy ő a társadalmi vállalkozó.

2.1.1 A polgár történelmi értelmezése

Ki hát a polgár? Maga a szó a város fogalmával hozható kapcsolatba, hisz történetileg először a városi szabad embert nevezik polgárnak. A polgár az ókori görög városállamokban és a Római Birodalomban a szabad ember (politész, illetve civis), akit a társadalom más csoportjaitól a polgárjogokkal való rendelkezés különböztet meg. A középkori polgár (bürger) ugyancsak a városok teljes jogú tagja, aki részt vehet a város ügyeiben és városi tisztségre is választható. A rendi társadalom felbomlásával és a polgári társadalom kialakulásával a polgár meghatározó társadalmi, politikai, gazdasági erőt képviselő társadalmi csoport tagja. Majd a nemzetállamok kialakulásával egy adott állam bizonyos jogokkal rendelkező polgára, az állampolgár. Manapság pedig már egyre többször beszélünk a nemzetek feletti területi egységek polgáráról, például az európai polgárról.

A polgár fogalmának története hosszú időre tekint vissza, számtalan meghatározással, jelentéstartalommal bír, és szorosan kapcsolódik a civil társadalom fogalmához. Máig érvényes Arisztotelész meghatározása a „városlakóról”, aki vagyoni helyzete és műveltsége révén képes önálló ítéletet alkotni, és ezáltal a többi polgárral együtt egyeduralkodó nélküli közösséget tartósan fönntartani és vezetni. Arisztotelész a városlakót tekinti a jó közösség egyik alapkövetelményének (Arisztotelész 1984, 42. o.). Marx is összetett, ugyanakkor ellentmondásos személynek ábrázolja a polgárt: egyrészt önző, profithajszoló, tőketulajdonos magánember (bourgeois), aki kiszolgálja és kihasználja a fennálló hatalmat, másrészt szabad értékalkotó és értékközvetítő erkölcsi lény, aki a politikai közösség tagja, és mert saját tehetségével, képességeivel áll helyt, nem alávetett (citoyen). Max Weber ismert meghatározásában a polgárság három, egymástól különböző értelmet kap. Egyfelől osztálykategória, amely a javakkal való ellátottság és az életkörülmények – a gazdasági helyzet - alapján speciális érdekekkel rendelkező embereket foglal magába. Politikai értelemben meghatározott politikai jogok alanyait jelenti. Rendi

értelemben a társadalmi presztízst biztosító vagyon és műveltség embereiből tevődik össze, akik jellegzetes életvitelt folytatnak (Weber 1979a, 252. o.).

A polgár tehát többdimenziós fogalom, mert egyszemélyben:

- a) gazdasági erőforrások és saját képességei, teljesítményei szabad tulajdonosa,
- b) a jogegyenlőség alapján szabadságjogokkal, politikai jogokkal rendelkezik,
- c) művelt, tájékozott, informált,
- d) a nyilvános terek szereplője, társadalmi kapcsolatok építője,
- e) polgári erényekkel rendelkezik, vagyis törekvő, pontos, megbízható, öntudatos, magabiztos, felelősségvállaló, kockázatviselő, etikus, konszolidált, toleráns, demokratikus beállítottságú stb..

A polgárrá válás, a polgári személyiség történetileg elválaszthatatlan kölcsönhatásban alakul azokkal a társadalmi integrációkkal – a piaci típusú gazdálkodással, a polgári állam- és jogrendszerrel, a polgári nyilvánossággal és kultúrával –, amelyek által formálódik, és amelyek általa formálódnak (Zsikó 2002).

2.1.2 A polgár hagyományos fogalma: a polgár mint a nemzetállam tagja - az állampolgárság

Különböző politikai és ideológiai nézetek különböző jellemzőkkel eltérően fejezik ki az állampolgárság jelentését, így egy általánosan érvényes fogalom nehezen konstruálható. A sokféle definícióból az alábbi néhány kiinduló következtetés azért mégis levonható (Re-etgace 2004, 18. o., Kleisz – Pavluska et al. 2003.):

- a) Az „állampolgárság” kifejezés a legtöbb esetben a közösségi tagságra, és a közösség tagjai, illetve vezetői közötti kapcsolat természetére utal, azaz sajátos kötelék az egyén és az állam között.
- b) A legtöbb irodalom valamilyen ötvözte az állampolgárság leíró, illetve normatív fogalmának. Azt ábrázolja, hogy ki az állampolgár, mit tesz stb., de azt is meghatározza, hogy mit kellene tennie.
- c) Az „állampolgárság” fogalmát legtöbbször egyrészt kulturális, szimbolikus, és gazdasági tevékenységek együtteseként, másrészt polgári, politikai és szociális jogok és köteleességek halmazaként ábrázolják, amelyek meghatározzák az egyén tagságát az államban (Isin - Wood 1999, 4. o.).

A polgár fogalma a nemzetté válás időszakától egyre inkább kézzelfogható formákban ölt testet: a polgárjogok általánossá tételében és kiterjesztésében, illetve érvényesítésük intézményi feltételeinek megteremtésében. A polgár fogalma legismertebb jelentését a nyugati nemzetállam keretei között nyeri el, és az államok tételes jogrendszereiben jelenik meg. Minden modern államnak megvannak a jogi és közigazgatási keretei, amelyek meghatározzák, hogy ki vagy ki nem az állam polgára, és mivel jár a befogadás vagy a kizárás. *A polgár klasszikus fogalma az állam és polgára kapcsolatára utal*, ezért is adekvát az állampolgár szó használata, ami lényegében magát a polgár fogalmat értelmezi.

A legismertebb állampolgárság fogalmat *Thomas Marshall* alakította ki, aki bevezette az állampolgárság háromdimenziós értelmezését (Marshall 1950). Marshall *formális jogi értelemben közelít az állampolgárság fogalmához*, ami a gyakorlatban egyrészt mindig egzakt, tételes meghatározást jelent (az állampolgári jogok és kötelességek, illetve a kapcsolódó intézmények felsorakoztatását¹⁸.), másrészt garanciális jellegű, hiszen ebben az értelemben az állampolgárok jogilag védelmezett - rendszerint alkotmányban rögzített - cselekvési lehetőségeit fogja át. A jogi, alkotmányos értelmezés a polgárlét „hardware” jellegű elemeit, *a cselekvés lehetőségeit, kereteit hangsúlyozza és nem magát a cselekvést ragadja meg*. Marshall szerint *az állampolgárság polgári (civil), politikai és szociális (társadalmi) aspektusok együttesében értelmezhető*.

Az állampolgárság polgári (civil) dimenziója a természetjogi eredetű emberi jogokat, a szabadságot foglalja magában. Ezek a jogok az embernek mint racionális és szabad akarattal rendelkező egyénnek a lényegéhez tartoznak, természeténél fogva, emberi mivoltából következően megilletik, ezért úgynevezett elidegeníthetetlen alapjogok, amelyekről a polgár a polgári társadalmat létrehozó társadalmi szerződésben sem mondhat le, és amelyeket az állam nem korlátozhat. A politikai dimenzió a közdöntések folyamatában való részvétel jogát jelenti. A szociális (társadalmi) dimenzió az adott társadalom fejlettségi színvonalával összhangban álló gazdasági biztonsághoz, a jóléthez való jogok egész soráról szól (például a társadalmi, kulturális örökségből való részesedés, a munkához való jog, a civilizált élet), ha

¹⁸ Például a Magyar Köztársaság Alkotmányában az állampolgári jogok négy fő csoportja kerül felsorolásra: szabadságjogok; az állami tevékenységben való részvételt biztosító jogok; gazdasági, szociális és kulturális jogok; az állampolgári egyenjogúság.

szükséges, az állam segítségével. Szociális értelemben az állampolgárság az egyének közteherviselési kötelezettségén alapszik, mely az erőforrások kikényszerített újraelosztását jelenti az állami ellátórendszerek fenntartása érdekében. Az állampolgárság ezen formái a jóléti rendszerben intézményesülnek és a jóléti államra vonatkozó eszmerendszerekben az úgynevezett “szociális” vagy “jóléti jogok” formájában értelmeződnek. Ebből a nézőpontból *a jóléti állam az állampolgári jogok kiterjesztésének programja*, amely új típusú viszonyt képvisel az állam és polgárai között, minthogy a polgárok szociális jogaikra hivatkozva léphetnek fel az állammal szemben törvényileg garantált igényeikkel, amely viszont kötelezettséggel bír polgárai jólétének fenntartásában, bár ennek a kötelezettségnek a háttérében a polgárok közteherviselése áll. A szociális jogok meghatározása épp ezért korántsem tekinthető ellentmondásmentesnek¹⁹.

Marshall emancipációs folyamatként írja le az állampolgári jogok kiterjesztését. A történelmi fejlődés során először a polgári szabadságjogok (a személyes szabadság, a személyi sérthetlenség és a szabad cselekvés, például a szólás-, az egyesülés- és vallásszabadság, a szerződési szabadság stb.) általános elismerése valósult meg, majd ezt követte a politikai jogok (mindenekelőtt az általános választójog) kiterjesztése. A nyugati társadalmakban a polgári és politikai jogok a 20. század első évtizedeitől kezdve a társadalmi élet természetes velejáróinak számítanak. A harmadik fázisban – a 19. század második felétől – jelennek meg az állampolgári státushoz kötődő szociális jogok. A szociális jogok kérdése már korántsem egyértelmű, mert folyamatosan alkalmat ad újabb jogi követelésekre, illetve társadalmi vitákra, amelyek napjainkban a jóléti államok meggyöngyülésével különösen kiélezetté váltak. Fontos jelezni, hogy az alapvető jogok körének bővülése a polgári státus értelmezésében végbemenő jelentős fordulattal is járt. Az emberi jogok eredeti (felvilágosodás-kori) értelme az emberi szabadságot, az egyénnek az államhatalommal való szembenállását, az állami beavatkozás elleni védekezés igényét jelentette, és azt rögzítette, hogy az egyén természetes jogairól milyen mértékben mond le, illetve azok gyakorlását milyen feltételekkel engedi át a hatalom birtokosának. Az új (szociális) jogok az egyén érdekében kifejtendő pozitív állami cselekvés követelményét, és nem az egyéni cselekvés lehetőségeit és tereit

¹⁹ Bizonytalan, hogy vajon mennyiben kényszeríthetők ki az alkotmányokban deklarált szociális jogok (például a munkához vagy a művelődéshez való jog).

fogalmazzák meg²⁰. Weisbrod például azt fejti ki elméletében, hogy a jóléti állam és a nonprofit szektor szolgáltató tevékenysége egy zérus összegű játék (Weisbrod 1991). A jóléti állam az igazságosság kétségtelenül előnyös hatása mellett csökkenti az egyéni cselekvés terét. Az állampolgár fogalmának kibővítése a szociális jogokkal tehát még inkább erősíti az állampolgárság formális, jogi felfogását.

A különböző ideológiák az állampolgárság marshall-i fogalmát különbözőképpen interpretálják. A Re-etgace kutatás szakirodalmi elemzése során megállapítottuk, hogy a jobboldali nézőpont leginkább a klasszikus polgári jogokat, a baloldal a szociális állampolgárt hangsúlyozza. A jobboldal elutasítja azt a gondolatot, hogy az egyéneknek szélesebb társadalmi identitásuk és felelősségük van, míg a baloldali ideológia azt állítja, hogy az állampolgárság domináns (a polgári és politikai jogokat előtérbe helyező) fogalma elfedi a hatalmi egyenlőtlenségeket. A feministák azt hangsúlyozzák, hogy az állampolgárság gondolata nem veszi figyelembe a patriarchális elnyomást (Re-etgace 2004, 19. o.; Kleisz – Pavluska et al. 2003).

A Marshall nyomdokain haladó további értelmezések alapvetően két nézőpontból határozzák meg a fogalmat. Eszerint az állampolgárságjelentése:

- a) *társadalmi vagy nemzetállami tagság,*
- b) *jogok és kötelezettségek, felelősségek együttese.*

Az első megközelítés kapcsán az állampolgárság szót gyakran egyszerűen a nemzetállami tagság szinonimájaként használják, jöllehet, az állam, amely történelmileg definiálja az állampolgárság feltételeit, illetve az állampolgárok jogait és kötelezettségeit, a késő modern társadalmi körülmények között folyamatosan veszít függetlenségéből és ezzel jelentőségéből. Az olyan folyamatok, mint az információs fejlődés és a kommunikációs technológia, a globalizáció és a nemzetközi integrációk kialakulása jelentősen befolyásolják az állam mint területi entitás szerepét. Ami a második nézőpontot illeti, az állampolgárság magába foglalja mind a jogok és kötelezettségek halmazát, mind a kulturálisan meghatározott állampolgári tevékenységek együttesét. Ez a megközelítés az állampolgároknak a politikai, a

²⁰ Egyes liberális gondolkodók (például Hayek vagy Kis János) szerint a szociális jogok és az alapvető szabadságjogok között lényegi konfliktus van, ezért a szociális jogok térhódítása alá is áthatja az alapvető szabadságjogokban megtestesülő értékeket (Csaba – Tóth 1999, 11-12. o.)

térbeli és a morális szférák feletti hatalomgyakorlására utal, mégpedig garantált, alkotmányos védelem alatt (Turner 1993).

2.1.3 Az állampolgárság fogalmának újszerű értelmezése - az aktív állampolgár

Napjainkban számos kritika éri az állampolgárság hagyományos felfogását, amely a nemzetállami tagságot, a formális polgári, politikai és szociális jogokat, illetve az állam és az állampolgár jogi és politikai kapcsolatát hangsúlyozza, ám figyelmen kívül hagyja a modernitás utáni társadalmi viszonyokat, az állampolgári részvételt és az állampolgári gyakorlatot, vagyis a ténylegesen működő civil társadalmat. Nem vesz tudomást arról sem, hogy a globalizációs folyamatok, az információtechnológia, a nemzetközi integrációk stb. megváltoztatták az államok arculatát és a nemzetközi kapcsolatokat, melyek hatásaként egyrészt egyre inkább előretörnek a nacionalizmus, a regionális autonómia és a lokalizmus törekvései, ugyanakkor a globális kockázat megteremti a nemzethatárokon átnyúló környezetvédő, anti-globalista, feminista, béke- és egyéb új típusú mozgalmakat is.

Marshall formális jogi felfogásával szemben Delanty (2000) amellett érvel, hogy a hagyományos állampolgárság fogalmat nemcsak újabb aspektusokkal kell kiegészíteni, hanem lényegileg kell újragondolni. Értelmezése középpontjában a globalizációs és multikulturális kihívások figyelembe vétele, a tényleges és a formális állampolgárság különbségeinek meghatározása, az állampolgárság és a nemzeti hovatartozás szétválasztása, a magán és a közszféra összemosódása áll. Giddens (1998) szerint a nemzetállamok globalizáció okozta hanyatlása új igényeket és lehetőségeket teremt a helyi identitás újraalkotására, és megnöveli annak jelentőségét. Faulks (2000) az állampolgárság értelmezése kapcsán a globalizáció nemzetállamokra gyakorolt hatását emeli ki. Felhívja a figyelmet azokra a globális kockázatokra, - migráció, nemzetközi bűnözés, környezeti problémák, ökológiai károk stb. -, amelyek miatt az állampolgárság értelmezése túl kell, hogy lépjen a nemzeti határokon. Vagyis nemcsak a helyi és a regionális identitás jelentősége növekszik a nemzetállamival szemben, hanem a globális is, hiszen a kozmopolita polgár átlépi a nemzethatárokat, és nem tiszteli sem a nemzetet, sem az államot. Ezek a hatások együttesen megkérdőjelezzik a Marshall-féle hagyományos állampolgár-felfogást, amely lényegében a polgár és a nemzetállam jogi és politikai kapcsolatát, demokratikus szerződését fogalmazza meg. Az új értelmezésekben mind gyakrabban

találkozunk a „lokális polgár”, a „régió polgár”, a „globális polgár” „a kozmopolita polgár”, az „európai polgár” stb. fogalmakkal.

A hagyományos állampolgár-fogalom átalakítása természetesen az Európai Unió keretein belül is felmerül. Hogyan értelmezhető a polgár az európai szintén? Az európai polgárról szóló vitaanyagot „Accomplishing Europe through Education and Training” címen kiadott jelentésében a Study Group on Education and Training egy szélesebb, globális állampolgárság fogalmat javasol, és többek között ezt mondja:

„Az európai polgáriság²¹ mindenekelőtt egy humanista koncepció, amelyet egy kulturálisan, gazdaságilag, természeti adottságaiban sokszínű, de egy közös civilizációhoz való kötődésében egyesített, nagyobb Európa kialakításakor alapoztak meg. Ez a koncepció azon a demokratikus részvételi kultúrán alapszik, amit maga ez a nagyobb Európa fog kialakítani, és amiben az európaiak Európa polgárainak ismerik el magukat. Nem azért tekintik magukat európai polgárnak, mert egy közös kultúrához tartoznak, vagy bizonyos értelemben ezen az alapon állnak. Sokkal inkább azért gondolják ezt így, mert ők maguk építették fel európai polgáriságukat egymás között létrehozott új kapcsolataikkal. Ez az első eleme annak az európai víziónak, amit a fiataloknak javasolunk.” (Study Group 1997). Az európai szintű állampolgár koncepció formálódása mellett azonban változatlanul tartja magát a nemzetállami koncepció igénye, hiszen annak ellenére, hogy feltörekvőben van a globális identitás és csökken a nemzetállamok politikai szerepe, elvitathatatlan, hogy a régiók Európájában a helyi és a nemzeti identitás fontos szerepet játszik. Ez persze nem jelentheti azt, hogy az állampolgárság hagyományos, formális felfogását ne kellene újraértelmezni, ha valódi társadalmi demokráciát, valódi civil társadalmat szeretnénk. A fentebb említett dokumentum ezt a kihívást így fogalmazza meg: „Az európai polgárnak valóságosnak és nem formálisnak kell lennie. Ebből az következik, hogy túl kell lépni az alapelveken és a szabályokon.” (Study Group 1997). Az állampolgárság fogalmának lényegi újragondolása ma központi kérdés a témával foglalkozók körében.

A legtöbb mai elméleti és gyakorlati értelmezés az állampolgárság fogalmát öt tényező bizonyos kombinációjával írja le (Re-etgace 2004, 19. o.):

²¹ Itt tulajdonképpen már nem helytálló az „állampolgárság” szó használata, hiszen éppen nem a nemzetállami polgár fogalmáról beszélünk. Helyette írom a „polgáriság” kifejezést, ami viszont nyelvünkben szokatlan. A mai magyar nyelvben a „polgárság” szó – talán nem véletlenül – nem elvont fogalomként mint a polgár jellemzői vagy a polgári státusz értelemben használatos, hanem egy társadalmi csoport neve.

- a) *csoport identitás*: közösségi tagság, egy adott közösséghez (a nemzetállamhoz, a nemzethez, az etnikumhoz vagy a nemzetállam „alatti” és „feletti” közösségekhez) való tartozás, kötődés; alapvető értékek
- b) *jogok és felhatalmazások*: az emberi szabadság és a társadalmi, politikai részvétel formális jogi (alkotmányos) garanciái
- c) *felelősségek és kötelezettségek*: a társadalom szolgálata az állampolgársághoz kapcsolódó jogi előírások betartásával (törvénytisztelet, adófizetés, mások jogainak tisztelete stb.)
- d) *részvétel a közéletben*: a demokratikus kultúra folyamatos gyakorlata, a közösség ügyeinek cselekvésekben megnyilvánuló alakítása, a közösségi döntésekben való tevőleges közreműködés, az állam és a polgár közötti kapcsolatban a kormányzat helyett a kormányzás megteremtése
- e) *közös értékek*

Az állampolgárság újragondolt definícióját röviden összefoglalva tehát azt mondhatnánk, hogy *az állampolgárság legáltalánosabb értelemben a jogok, a kötelezettségek, a részvétel és az identitás együttesét jelenti.*

Az Európa Tanács „A demokratikus állampolgárság oktatása” címmel rendezett találkozójára tett ajánlás szerint az állampolgárság meghatározása a következő:

„Az állampolgárság szűkebb értelemben az egyénnek a politikai keretekben való integrációjára és a polgároknak a jog intézményeiben való részvételére vonatkozik. Az állam nézőpontjából az állampolgárság lojalitást, részvételt és a társadalom mint egész hasznának szolgálatát jelenti. Az egyén nézőpontjából az állampolgárság a szabadságot, a függetlenséget és a hatalom politikai ellenőrzését jelenti. Az állampolgárságnak ez a két elválaszthatatlan oldala” (Council of Europe 1996, 15. o.). „Az állampolgárság elfogadott modern értelmezése a liberális individualizmusból fakad, ami az egyén jogait helyezi előtérbe. Az egyenlő egyének természettől fogva élvezik az elidegeníthetetlen jogokat, amelyeket a hatalom csak önkényesen nyomhat el” (i.m. 16. o.). „Az állampolgárság az egyéneknek a közügyek partneri irányításában való folyamatos részvételét kell, hogy kifejezze és nemcsak a szavazást és az adófizetést” (i.m. 16. o.).

Nagyon lényeges momentum, hogy az Európa Tanács dokumentuma különbséget tesz az állampolgárság jogi-politikai és pszichológiai dimenziója között:

- a) A *jogi-politikai dimenzió* az olyan alapjogokra vonatkozik mint a szabadság eszményéhez kapcsolódó lelkiismeret, vallás, szabad mozgás stb.; az egyén tag lehet és részt vehet a politikai életben, joga van szavazni, kötelessége adót fizetni és hadkötelezettséget vállalni, tisztelni a jogot és mások jogait stb..
- b) A *szociális dimenzió* az élethez, a munkához, a tulajdonhoz, a lakáshoz, a szociális szolgáltatásokhoz stb. való jogra vonatkozik.
- c) A *pszichológiai dimenzió* mozgásba hozza az egyéni és kollektív képességeket. Ha a jogi értelmezés a demokratikus szerződés formális fogalmait jelenti, akkor a pszichológiai aspektus a kognitív és társadalomlélektani eszközökhöz kapcsolódik, amelyek megvalósítják a szerződést: vélemények, értékek, attitűdök, mentalitás, tudás, viselkedés. Más szavakkal, a polgár fogalma ebből a szempontból a demokrácia tényleges gyakorlata, amely magatartásban, kapcsolatokban és társadalmi cselekvésekben fejeződik ki (i.m. 17. o.).

A pszichológiai dimenzió beemelésével az állampolgár fogalmának értelmezése egy kifejezetten fontos aspektussal egészül ki. Ez a mozzanat jelenti azt, hogy a demokratikus hardware - a formális jogi keretek – mint lehetőség megtelik tartalommal, vagyis a szabadságjogok az állampolgári aktivitás, az állampolgári részvétel különböző formáiban gyakorlattá válnak.

Az állampolgárság új fogalmának egyik központi eleme az *identitás*. Az állampolgár természetesen egyéni identitással rendelkezik, de ez rendszerint kapcsolódik valamilyen közösségi identitáshoz. A közösségi identitás a közösséghez tartozást fejezi ki, amely alapvetően a kulturális sajátosságok bázisán kiépült jelentés és tapasztalat, valamely csoporttal való azonosulás érzése, élménye. Az identitásépítés a kulturális jellemzőknek az egyénekben lezajló belsővé tétele, az egyéniesítés folyamata. Az állampolgárság fontos gyakorlati szempontja, hogy ez az identitás milyen jellemzőkből és hogyan épül fel, mert ez alapvetően meghatározza, hogy a kihívásokra ténylegesen milyen állampolgári válaszok születnek. *Manuel Castells* szerint napjainkban – a hálózatok világában – a közösségi identitás-építésnek három formája figyelhető meg (Castells 1997):

- a) *legitimáló identitás*;
- b) *rezisztens, tiltakozó identitás*;
- c) *projekt identitás*.

A *legitimáló identitást* a társadalom domináns intézményei keltik életre és ez a hagyományos civil társadalmat erősíti, amely az államhatalom és a polgárok jogai közötti mezőben a fennálló rendszer megerősítése vagy megjavítása érdekében, „rendszerbarát” módon működik. A legitimáló közösségi identitás egyik legjellemzőbb példája a nemzettudat. A hagyományos civil társadalom a modern nemzetállam keretein belül értelmezi a polgár fogalmát, és a társadalom saját, belső ügyeivel foglalkozik, azok javításán, csiszolásán dolgozik.

Castells szerint napjaink széttöredező társadalmában és a nemzetállamok hanyatló korában a de-legitimáló, *rezisztens identitás* kiépítése a legfontosabb forma. Ezt az identitást azok alakítják ki, akik a domináns logika szerint leértékelődnek, és a rezisztens identitással akarják megteremteni az elviselhetetlen elnyomással szembeni kollektív ellenállás és túlélés formáit. Az ellenálló identitás építése a domináns intézmények és ideológiák elleni védekező attitűdök kifejezési módja, és viszontválasz a domináns ideológia értékeire. Ez az identitás olyan közösségeket hoz létre, amelyek szembeszállnak azokkal a gazdasági, társadalmi erőkkel, amelyek a hatalmat legitimálják. A rezisztens identitás ellenáll a különböző erőknek, kizárja magát ezekből a körökből, és sajátos, nem domináns értékekkel bíró közösségekben fejezi ki magát. Ilyenek például egyes vallásos közösségek, az anti-globalista és egyes zöld mozgalmak vagy a szexuális szabadságért küzdő csoportok.

Az identitás harmadik formája, a *projekt identitás* a hálózat-társadalomban működő civil társadalom újraépítésének potenciálját teremti meg. Projekt identitásról akkor beszélünk, amikor a társadalmi szereplők társadalmi pozíciójuk újraértelmezésével új identitást építenek, és programokat, projekteket dolgoznak ki a társadalmi változások elérésére, a társadalmi struktúra átalakítására. Castells szerint a projekt identitás nem a hagyományos civil társadalmi identitások és intézmények rekonstrukciójából fejlődik ki, vagyis nem legitimáló, de a hagyományos civil társadalom lehet a projekt identitásépítés forrása (ilyenek például a munkásmozgalmak). Gyakran kapcsolódik ugyanakkor a rezisztens identitáshoz, de más kimenetet eredményez. Ilyenek például azok a törekvések, amelyek például a patriarchális struktúrával szemben a nők szempontjából akarják átalakítani a társadalmat.

A későbbiek (például a nonprofit funkciók vagy a marketing termék-meghatározás) szempontjából fontos utalni arra, hogy az identitás lényeges befolyással van a civil tevékenység tartalmára, formájára, stílusára. A legitimáló identitás főképpen kiegészítő közösségi szolgáltatásokban, hagyományos közösségi tevékenységekben,

míg a rezisztens identitás a hagyományos koncepcióhoz képest különféle tiltakozó mozgalmakban, nem konvencionális társadalmi akciókban, a projekt identitás pedig általában bonyolult tevékenység-együttesben ölt testet.

A hagyományos koncepcióhoz képest az állampolgárság fogalmának új értelmezése több lényeges új elemmel egészül ki, és egy alapvetően más, *dinamikus struktúrát képez*. Az állampolgárság-koncepció kétféle megközelítését - a fogalomértelmezés elvi és gyakorlati szempontjait egyaránt figyelembe véve - Moro elemezte (Moro 2001). Ennek alapján az állampolgárság fogalmának hagyományos és új értelmezése közötti fő különbségeket az 1. táblában foglaljuk össze.

1. tábla: Az állampolgárság hagyományos és új értelmezése

Dimenziók	A hagyományos állampolgárság koncepciója	Az új állampolgárság koncepciója
Mi a központi kérdés?	Jogok és kötelességek	Erő és felelősség
Milyen területi szinten érvényesül?	Nemzetállamba beágyazott	Kozmopolita, helyi, regionális és globális
Mit kapcsol össze?	Civil társadalom – nemzetállam	Civil társadalom – közösséget érintő politikák
Milyen szerkezetben?	Kormányzati megközelítés	Kormányzási megközelítés
Milyen az involváltság típusa?	Passzív, formális választási részvétel	Formális és aktív állampolgári részvétel
Milyen az identitás, az identifikáció?	Domináns csoport-identitás; csoport legitimál	Nem domináns identitás; az identitás új formái
Milyenek az értékek?	Közös értékek	Sokszínűség, tárgyalásokban formálódó értékek

Moro 2001 felhasználásával

Az állampolgárság fogalmának ma leginkább elfogadott elméleti és gyakorlati értelmezése tehát a civil társadalom hardware jellegű elemei mellett a software és humanware jellegű elemeket is magába olvasztja. Tartalmazza ugyanis az állampolgári jogok tényleges gyakorlását, a meghatározott értékek és identitás alapján megvalósuló állampolgári cselekvést és az ehhez szükséges képességeket, készségeket is, amelyek nélkül a civil társadalom nem jöhet létre és nem működik.

Az új állampolgár-koncepció tehát az aktív állampolgár koncepcióját alkotja meg, ami maga a civil társadalmi gyakorlat.

2.1.4 Ki, milyen és mit tesz a cselekvő állampolgár?

Ha az állampolgárság szóhoz jelzőket csatolunk, akkor az – a nemzeti hovatartozáson kívül – leggyakrabban a jó, a felelős, a cselekvő vagy ezek ellentettje szokott lenni. A jó állampolgárt elsősorban a lojalitás, a kiegyensúlyozottság jellemzi: betartja a szabályokat és a rendet, eleget tesz kötelezettségeinek, konszolidáltan él, nem okoz zűrzavart. Alapvetően saját érdekeit tartja szem előtt, de azt korrekt módon teszi. A felelős állampolgár kritikai gondolkodó. Felülemelkedik saját érdekein és felelősséget érez a közösség sorsáért, de ezt inkább csak a kritikai vélemény megfogalmazásával teszi, és ez önmagában még nem feltétlenül hoz változást, mert nem feltétlenül társul hozzá tevékenység. A cselekvő állampolgár több, mint egyszerűen a jó vagy a felelős polgár. Nemcsak felülemelkedik saját érdekein és felelősséget érez a közösségért, de tevékenyen tesz is annak érdekében. Az aktív állampolgárság fentebb vizsgált új értelmezése alapján elfogadhatjuk Crick meghatározását, aki szerint *„az aktív állampolgár képes és alkalmas arra, hogy befolyást gyakoroljon a közösség életére, megvannak azok a kritikus képességei, hogy felmérje a helyzetet, mielőtt megszólal és cselekszik, részt vállal önkéntes tevékenységekben és közszolgáltatásokban és van önbizalma, hogy megtalálja az aktivitás új formáit”* (Crick 2000, 2-3. o.).

Az aktív állampolgárok tehát azok az egyének, akik különböző módon cselekvésükkel fejezik ki a társadalomban való részvételüket. Castells állampolgári identitás kategóriái alapján az aktív állampolgárokat három jellemző csoportba sorolhatjuk: lehetnek támogatói és követői az uralkodó társadalmi gyakorlatnak, lehetnek elutasítók és tagadók, illetve lehetnek változtatók és átalakítók.

a) Támogató, alkalmazkodó állampolgárok

A tradicionális civil társadalom főszereplői, a társadalom meghatározó, elfogadott intézményeivel összhangban, azokhoz igazodva, azokat megerősítve, illetve kiegészítve cselekszenek. Ezek az aktív állampolgárok hagyományos önkéntes egyesületek, nem kormányzati szervezetek, hagyományos pártok, szakszervezetek stb. tagjai, közös szabadidős, kapcsolatépítő, társasági, karitatív, segítségnyújtó,

közösségi szolgáltató tevékenységekben vesznek részt, nem szélsőséges politikai és érdekképviselői tevékenységet folytatnak. A fennálló domináns intézményeket nem megváltoztatni, legfeljebb csak kiigazítani, jobbítani akarják, a társadalmi összetartás erősítését szolgálják. Tevékenységük révén a közösség élete élhetőbbé, elviselhetőbbé, teljesebbé, emberibbé válhat. *A támogató állampolgár aktivitása harmonizál a fennálló normákkal.* Személyiségét a megfontoltság, a kiegyensúlyozottság, a lojalitás jellemzi. A támogató állampolgári aktivitásnak megvannak a veszélyei is. Ha az egyes csoportok pusztán saját érdekeiket képviselik, ha visszahúzódnak saját kulturális identitásuk keretei közé, ezzel a szétaprózódást erősíthetik a szolidaritás kibontakoztatása helyett. Legitimáló magatartásuk gátolhatja a problémák felismerését, valódi megoldását, a társadalmi változást.

b) Elutasító, tagadó állampolgárok

Szembeszegülnek az uralkodó hatalommal és befolyással, elutasítják a részvétel hagyományos módját és tiltakoznak a fennálló társadalmi intézmények által kialakított dominancia ellen. Új közösségeket alakítanak, új típusú társadalmi mozgalmak tagjai, ellenállásukat alternatív módon fejezik ki. *Önmagukat a domináns intézményekkel szemben határozzák meg,* a kizárás stratégiáját alkalmazzák. Szélsőséges esetben csak az ellenállás, a tagadás lesz a lényegük, és teljesen kiszakadnak a domináns civil társadalmi hálóból, gyengítik a társadalmi összetartást. Kevésbé szélsőséges esetben változtató-átalakító stratégiát fogalmazhatnak meg.

c) Változtató, átalakító állampolgárok

A társadalom újjáalakításának legerősebb stratégiáját képviselik, támogatják a változásokat, ami lehet a közösségi ellenállás folytatása. A közösségi identitásépítés folyamatában átalakulnak kollektív társadalmi szereplőkké, akik *létrehozzák az új intézményeket,* a civil társadalom potenciális megújítóit. Törekvésük kritikai, de kreatív megoldásokkal párosul, és így a fejlődést a társadalmi összetartás erősítésével képesek segíteni.

Az aktív állampolgár profiljának megrajzolásakor alapvetően pszichológiai, magatartási jellemzőkkel kell dolgoznunk és több aspektusból kell vizsgálnunk. Az aktív állampolgár érzelmi, értelmi és viselkedési jellemzők együttesével írható le:

- a) Az aktív állampolgárság *érzelmi dimenziója* azt fejezi ki, hogy az egyén lelkiileg vonzódik, rokonszenvvel viseltetik, elkötelezett a civil társadalmi értékek iránt. Egyrészt hisz a szabadság, az önállóság eszméjében, öntudatos és bátor,

másrészt felelősséget érez a számára fontos közösség iránt. Ez az involváltság szorosan kapcsolódik az identitáshoz, az értékekhez és rendszerint az összetartozás, a kohézió javításának szándékához. Az aktív állampolgár érzelmi vetülete értékekkel, erkölcsi normákkal, attitűdökkel, véleményekkel, mentalitással írható le. Konkrét jellemzői nagy mértékben befolyásolják, hogy az állampolgári aktivitás támogató, elutasító vagy változtató jellegű lesz-e.

- b) Az aktív állampolgárság *tudati dimenziója* azt jelenti, hogy a cselekvéshez szükség van arra az információs és tudásbázisra, azokra a képességekre és készségekre, amivel az emberek akcióba léphetnek és megbízhatóan cselekedhetnek. Az aktív állampolgárság ebből a nézőpontból a birtokolt információk, a tudás, az ítéletalkotás, a kreatív kapcsolatépítési képességek, jártasságok, viselkedési technikák stb. készségszintű alkalmazását jelenti.
- c) Az aktív állampolgárság *gyakorlati, viselkedési dimenziója* az a konkrét cselekvés és részvétel, ami az egyén tényleges szellemi/fizikai teljesítményében, vagy eszmei/anyagi támogató tevékenységében nyilvánulhat meg. A személyes közreműködés idő- és energiaáldozattal jár, de minden más cselekvés is az egyén valamilyen erőforrásának feláldozását kívánja. A viselkedés tartalma alapvetően az állampolgárság érzelmi dimenzióinak függvénye. Az aktív állampolgárság gyakorlata a tapasztalatok megszerzésének, az állampolgári aktivitás tanulásának, a viselkedésminták kialakulásának a legfontosabb terepe.

2.2 Az állampolgári aktivitást befolyásoló tényezők

A civil társadalom nem más, mint az aktív állampolgárság gyakorlata, a társadalmi részvétel, vagyis mint ilyen nem eleve adott dolog. *A társadalmi részvétel olyan szokás és képesség, ami az egyének élete során alakul ki. Alapvetően tanulás eredménye, amelyet az egyén pszichológiai jellemzői, társadalmi-gazdasági státusza, illetve a környezeti kontextus számos eleme befolyásol.* Az állampolgári aktivitást befolyásoló tényezők ismerete azért is fontos kérdés, mert az adatok az állampolgári aktivitás csökkenését, a demokratikus deficitet növekedését jelzik. Nemzetközi vizsgálatok, így például az 1995-97-es World Values Survey és az 1999-es Post-Communist Organizational Membership Study eredményei azt tükrözik, hogy a poszt-kommunista országokban jellemzőbb az önkéntes szervezetekben való

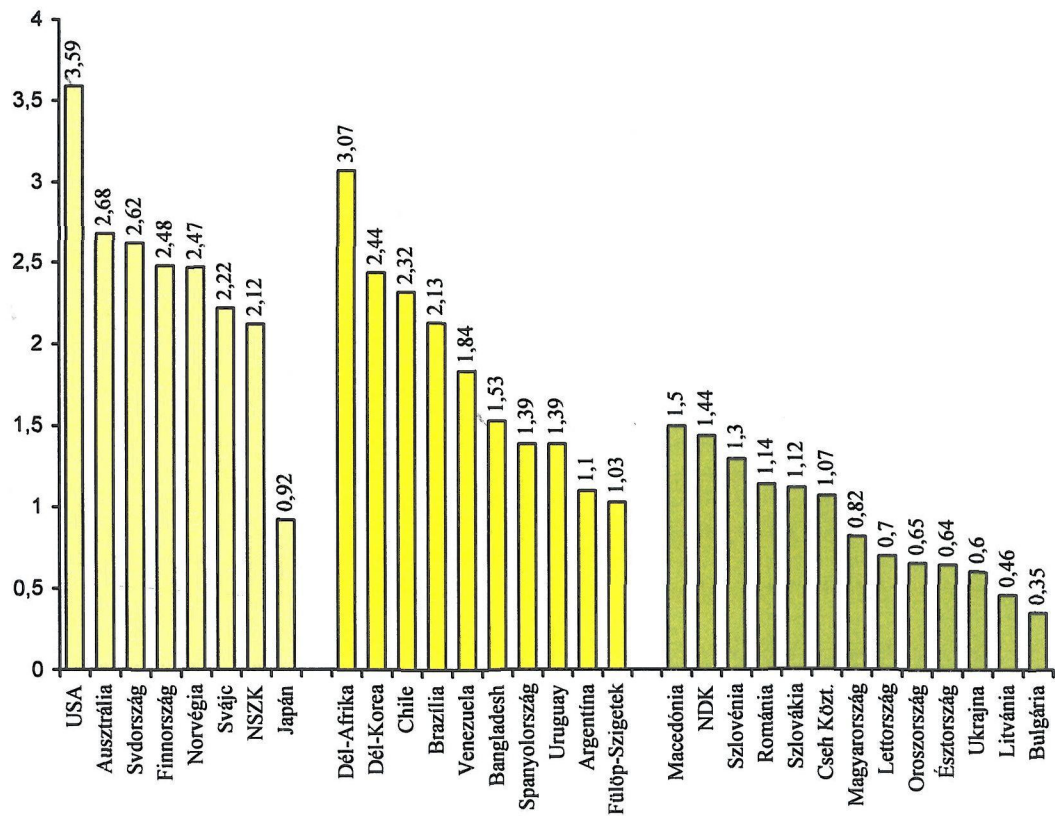
részvétel csökkenése (lásd 2. tábla), ami egyébként is relatíve alacsony szintű a régi demokráciákkal összevetve (lásd 1. ábra).

2. tábla: Az egy főre jutó átlagos szervezeti tagság változása

Ország	1995-97	1999	Változás
Oroszország	0,65	0,45	-0,20
Kelet-Németország	1,44	0,78	-0,66
Nyugat-Németország	2,12	2,00	-0,12

Forrás: Howard 2003b, 169. o.

1. ábra: Az egy főre jutó átlagos szervezeti tagság országonként



Forrás: World Values Survey 1995-97. In: Howard 2003b, 168. o.

Az állampolgári aktivitást egyéni (belső) és társadalmi (külső) tényezők együttesen befolyásolják. Az egyes tényezők maguk is több elemből állnak és az egyes elemek mind a tényezőcsoporton belül, mind azok között kölcsönösen befolyásolják egymást. Így például a társadalomban elfogadott értékek befolyásolják az egyéni

attitűdöket. Az állampolgári aktivitás tehát sokféle tényező egyedi és kölcsönös hatásának eredőjeként jön létre. Az állampolgári aktivitást befolyásoló tényezők fontosabb csoportjai a következők:

- a) *Az egyén társadalmi-gazdasági státusza*
- b) *Az egyén személyiség jellemzői*
- c) *A társadalmi-gazdasági környezet hatásai*

2.2.1 Az aktív állampolgárság és az egyén társadalmi-gazdasági státusza

Az állampolgári részvételt az *egyen gazdasági helyzete, iskolai végzettsége, életkora, neme és lakóhelyének mérete* befolyásolja. A kérdés irodalma jól kidolgozott, vizsgálatok sokasága írja le, hogy milyen státusú embertípus lesz nagyobb vagy kisebb valószínűséggel a civil társadalom résztvevője. Sok tanulmány mutatott rá, hogy nagyobb valószínűséggel vesznek részt önkéntes szervezetekben a nagyobb gazdasági forrásokkal (nagyobb jövedelemmel), illetve a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező emberek. A jövedelemmel kapcsolatban kifejezetten fontos említést tenni az idő mint indirekt jövedelem hatásáról. A társadalmi részvétel ugyanis természeténél fogva időigényes dolog, és ez a tény kifejezetten ellentétesen módosíthatja a jövedelem direkt hatását. Az életkor elviekben fontos szerepet játszik a tapasztalatok megszerzése, a viselkedésminták kialakulása, az informális tanulás szempontjából, de éppen az életkor egyéb sajátos összefüggései miatt (az életkor sajátosan kapcsolódik például az igények, a szabadidős szokások alakulásához) a hatása bizonytalan. A nem és az aktivitás kapcsolatáról Verba és kollégái azt találták, hogy a sztereotip vélekedésekkel ellentétben a nők valamivel kisebb valószínűséggel lépnek kapcsolatba bármilyen – politikai vagy nem politikai - szervezettel, mint a férfiak (Verba et al. 1995, 256. o. idézi Howard 2003b, 170. o.). A nemzetközi kutatások megállapításai szerint a lakóhely méretének is erős hatása van a különböző részvétel-típusokra, mégpedig oly módon, hogy a nagyobb települések lakói kisebb valószínűséggel lesznek résztvevők, mint a kisebb településen élők. A háttérben a közösségi hagyományok továbbélése, és az a jelenség tapintható ki, hogy a nagyobb települések sokkal inkább kedveznek az individuális életvitelnek (Oliver 2000, idézi Howard 2003b, 170. o.). Ennek ellentmondanak a hazai statisztikai adatok, amelyek éppen azt jelzik, hogy a kisebb településeken kisebb a civil szervezetekben megmutatkozó állampolgári aktivitás (lásd 3. és 4. tábla).

3. tábla: Az 1000 lakosra jutó nonprofit szervezetek száma településtípus szerint Magyarországon, 1999-2000

Településtípus	1999 Ezer lakosra jutó			2000 Ezer lakosra jutó		
	alapítványok száma	társas szervezetek száma	szervezetek száma	alapítványok száma	társas szervezetek száma	szervezetek száma
Főváros	3,4	3,7	7,1	3,4	3,4	6,8
Megyeszékhely	2,6	3,4	6,1	2,6	3,4	6,0
Többi város	1,8	2,5	4,3	1,8	2,4	4,2
Község	1,0	2,4	3,4	1,0	2,3	3,4
Összesen	2,0	2,8	4,8	2,0	2,7	4,7

Forrás: Nonprofit szervezetek 2001, 60. o. és Nonprofit szervezetek 2002, 56. o.

4. tábla: Az egy lakosra jutó átlagos szervezeti tagság településtípus szerint Magyarországon, 1999-2000

Településtípus	1999			2000		
	Lakónépeség, ezer fő	Magán-személy tagok száma	Egy lakosra jutó szervezeti tagság	Lakónépeség, ezer fő	Magán-személy tagok száma	Egy lakosra jutó szervezeti tagság
Főváros	1 839	2 205 711	1,2	1 811	2 710 275	1,5
Megyeszékhely	1 770	1 124 276	0,64	1 759	1 065 481	0,61
Többi város	2 800	674 674	0,24	2 915	675 052	0,23
Község	3 683	490 222	0,13	3 558	462 889	0,13
Összesen	10 092	4 494 883	0,45	10 043	4 913 697	0,49

Forrás: Nonprofit szervezetek 2001 és Nonprofit szervezetek 2002 alapján

Az összefüggés okát érdemes lenne megvizsgálni, de ez most nem célom, bár vélelmezhető az a magyarázat, hogy a kistelepüléseken az informális kapcsolatok erős hagyománya, a civil know-how hiánya és az átlagosnál kedvezőtlenebb körülmények, míg a nagyobb településeken a fejlettebb polgári attitűdök, a kedvezőbb élethelyzetek és a civil know-how megléte - amely sok szakértő szerint csak egy technika az egyéni érdekérvényesítésre – alakítja a civil aktivitást.

Howard az állampolgári aktivitás és a társadalmi-gazdasági státusz, illetve a településméret kapcsolatát vizsgáló kutatásában megállapítja, hogy a poszt-kommunista országokban a szervezeti tagságra a jövedelem, az iskolai végzettség, és

az életkor pozitív hatással van, a férfiak nagyobb számban vesznek részt, mint a nők és negatív a település méretének hatása. Eredményei mégis azt jelzik, hogy *a szignifikáns társadalmi-gazdasági státusváltozók ugyanakkor csak néhány százalékban adnak magyarázatot a társadalmi részvételre*, a cselekvési kedv mértékét alapvetően a megelőző kommunista tapasztalat magyarázza, vagyis az értékek, az attitűdök, a rögzült magatartásminták (Howard 2003a).

2.2.2 Az aktív állampolgárság és az egyén személyiség jellemzői – értékek, attitűdök, viselkedésminták, kompetenciák

Az attitűd pszichológiai kategória, az *érzések, a vélekedések (vélemények) és a viselkedés közötti kapcsolatot fejezi ki*. Allport meghatározása szerint viselkedési *beállítódás*, a viselkedésre való *készenléti állapot* általános neve, amely tapasztalati úton történő bevésozás alapján jön létre, és irányadó, dinamizáló befolyást gyakorol egy adott dologgal kapcsolatos viselkedésre. Az attitűd tudattalanul lép működésbe, hatásai az adott dolgokra vonatkoztatott *reakciókból, felfogás-, értékelés- és gondolkodásmódokból* származnak. A társadalmi kapcsolatokban az attitűd a viszonylag időtálló tájékozódási, megítélési és cselekvési irányok kifejeződése, amelyek *személyes tapasztalatok és /vagy kulturálisan hagyományozott értékek* (a szocializáció) alapján egy bizonyos meggyőződés elsajátítása folytán formálják a dolgok és a helyzetek értékelését, és ezen keresztül a viselkedést, a cselekvést (Fröhlich 1996, 52. o.).

Az attitűdök lelki vonzalmat vagy ellenszenvet fejeznek ki, gyakran kapcsolódnak ismeretekhez, vélekedésekhez és gyakran párosulnak cselekvésekkel. A szociálpszichológusok ezért az attitűdöt *érzelmi* (vonzalmi), *kognitív* (megismerési, tudásbeli) és *viselkedéses összetevők* együtteseként értelmezik. A kisebbségekkel szembeni negatív attitűdökben például megkülönböztetik az előítéletet (negatív érzések), a negatív sztereotípiákat (negatív vélekedések, vélemények) és a diszkriminációt (kirekesztő, ellenséges cselekedet). Az attitűd tehát egyrészt érzés, másrészt tény (vélemény), és igazodás (viselkedés). Ha az attitűdök következetesen, logikusan igazodnak egy mögöttes értékhez, konzisztencia jön létre (Atkinson 2001, 506. o.). Az attitűdnek nem lesz feltétlen következménye valamilyen viselkedés. A negatív attitűdök sokszor éppen passzivitást eredményeznek. Ezt igazolta Howard, amikor azt bizonyította, hogy minél kevésbé bíztak az emberek a korábbi

kommunista szervezetekben, és minél inkább elkerülték az állampolgári részvételt a kommunista időszakban, annál kisebb valószínűséggel akarnak ma az önkéntes szervezetekben részt venni. Ez teljesen ellentmond annak a logikusnak látszó feltételezésnek, hogy azoknak az embereknek, akik elkerülték vagy opponálták a kommunista szervezeteket, most, amikor a kommunista rendszer már nem létezik, lelkesen kellene csatlakozniuk, míg az akkor aktív embereknek visszafogottabbnak, passzívabbnak kellene lenniük. Az ellentmondás azzal magyarázható, hogy az emberekben kialakult egy negatív attitűd a szervezetekkel és a közéletiséggel kapcsolatosan, amit a demokratikus átalakulás még nem tudott kitörölni, sőt, az új rendszerből való kiábrándulás csak tovább erősített (Howard 2003a). Az sem feltétlenül igaz, hogy egy adott attitűd mindig konzisztens viselkedést eredményez.

Az attitűd kognitív meghatározottsága arra hívja fel a figyelmet, hogy *a korábban megélt, megtapasztalt, illetve kognitív módon elsajátított ismeretek alapvetően befolyásolják a jelenbeli attitűd és így a várható viselkedés jellegét*. Különösen erős a közvetlen tapasztalaton alapuló attitűd viselkedés-meghatározó szerepe. Ebből pedig az következik, hogy *a tanulás az attitűd kialakulásának fontos feltétele*, ezért a tanulás különböző módjai (formális, informális, nonformális) az aktív állampolgársági attitűdök kialakulásában elsődleges fontosságúak. A tanulás kérdéséről a későbbiekben még lesz szó.

A pszichológia irodalma az attitűdök számos lehetséges funkcióját, hatását értelmezi. Atkinson és szerzőtársai instrumentális, ismereti, érték kifejező, énvédő és szociális igazodási funkciókat ismertetnek (Atkinson 2001, 508-509. o.). *Az aktív állampolgárság szempontjából az attitűdök érték kifejező és szociális igazodási funkcióinak, de különösen ezek egyesült hatásának van kiemelkedő szerepe.*

a) *Az érték kifejező attitűdök a személy mögöttes értékeiből és énképéből, identitásából származnak. Minthogy az értékek a kitüntetetten fontos dolgokra vonatkoznak és azok mély hitét jelentik, az ebből fakadó attitűdök nem könnyen változnak, általában konzisztensek (logikailag egymásból következnek) és tartalmuk kifejezetten lényeges. Az aktív állampolgárság érték közvetítő attitűdjei a civil társadalom értékeihez, a szabadság, az egyenlőség, és ezek egységének tevékeny megteremtéséhez kapcsolódnak. Az aktív állampolgár lelkiileg vonzódik ezekhez az értékekhez, elkötelezett irányukban és demokratikus attitűdjeinek megfelelően cselekszik*

b) A társadalmi igazodási funkciót betöltő attitűdök abban segítenek, hogy egy társadalmi közösség részének érezhessük magunkat, hogy társadalmi kapcsolatokat létesítsünk. Ezek az attitűdök önmagukban nem annyira a tényleges tartalmuk miatt lesznek fontosak az egyén számára, hanem azért, mert mások (a közösség tagjai) is ezt vallják, és az attitűdök a *szociális kötelék* fenntartásában segítenek, vagyis társadalmi tőke jellegűek. Az ilyen attitűdök általában nem lesznek konzisztensek, és a társadalmi normák változásával maguk is megváltoznak.

Mélyen beleivódott a nyugati gondolkodásba az a konzisztencia-feltevés, hogy az attitűdök meghatározzák az egyéni viselkedést. Vizsgálatok igazolják, hogy ez nem feltétlenül igaz, de az attitűdök valóban jobban előrejelzik a viselkedést, ha

- a) erősek és konzisztensek,
- b) az egyén közvetlen tapasztalatán alapulnak,
- c) specifikusan, kizárólagosan kapcsolódnak az előre jelzett viselkedéshez (Atkinson 2001, 510. o.)

A szociálpszichológiának ezt az állítását az aktív állampolgári attitűdökre alkalmazva azt mondhatjuk, hogy kötelék jellegű (társadalmi igazodást eredményező) attitűdök tartósabb kohéziót eredményeznek, ha valamilyen értékhez, hithez kapcsolódnak. Az állampolgári cselekvés ezért igen nagymértékben függ, attól, hogy a társadalomban elfogadottak-e a demokratikus értékek. Az aktív állampolgárság nézőpontjából tehát az ideális attitűdök egyszerre teljesítenek demokratikus értékközvetítő és szociális igazodási funkciót is.

A fentiek értelmében tehát biztosabban számíthatunk az aktív állampolgári megnyilvánulásokra, ha az attitűdök meggyőződéseken, hiteken, értékeken alapulnak. Ugyancsak pozitív hatása van azoknak az attitűdöknek, amelyek megélt tapasztalatok alapján keletkeztek, hiszen ezek az attitűdök viselkedésmintákkal is párosulnak, így a megfelelő válaszok gyorsabban és könnyebben hívhatók elő az emlékezetből. Ebből a szempontból is igaz, hogy maga az állampolgári aktivitás gyakorlata az egyik legfontosabb tanulási folyamat, amely nemcsak megerősíti az attitűdöket, hanem „készen nyújtja” a megoldásokat, a cselekvési mintákat is.

Minthogy az attitűd mindenekelőtt érzelem és vélemény és csak másrészt viselkedés, különbséget kell tennünk a szóban kifejezett attitűd és a tényleges viselkedés között, amelyek nem mindig felelnek meg egymásnak. A tényleges viselkedést például

számos, a konkrét helyzetből fakadó körülmény is befolyásolja, illetve a konkrét körülmények az attitűd megváltozását is eredményezhetik. Ezért van jelentősége az aktív állampolgárság szempontjából az egyéni társadalmi-gazdasági státus és a társadalmi kontextus hatásának, mert ezek függvényében a pozitív attitűdök sem biztos, hogy aktiválódnak. Az aktivitás azonban nemcsak elkötelezettséget és a körülmények kedvező alakulását feltételezi, hanem a know-how-t is, azt a tudást, azokat jártasságokat, amelyekkel a pozitív érzelmi potenciál akcióba fordul.

Az aktív állampolgár személyiségének másik jellemző vonása tehát a megfelelő kompetenciák birtoklása, a *hozzáértés*, amely az adekvát megoldás megtalálását és a tevékenység elvégzésére való egyéni felkészültséget jelenti. A hozzáértés feltételezi a szükséges információk, a szükséges ismeretek (például szakismeret) meglétét és készség szintű alkalmazását, valamint jó néhány képesség és gyakorlati készség birtoklását. Az állampolgári aktivitásban hasznosítható képességek és készségek egyik csoportja valamilyen egyéni adottságra (például az intellektuális képességek) vezethető vissza, jelentősebb azonban a tanulással, a gyakorlással elsajátított kompetenciák köre. például együttműködési készség, problémaérzékelő képesség, megértési képesség, empátia, kommunikációs képesség, alkalmazkodóképesség, kompromisszumkészség, konfliktuskezelő képesség stb..

2.2.3 A tanulás szerepe és formái az aktív állampolgárság kialakulásában

Az aktív állampolgár fogalmának pszichológiai aspektusából következik, hogy az aktív állampolgárság mint sajátos cselekvési forma alapvetően tanult magatartás. Ebben a kontextusban a tanulást egyrészt egy sajátos identitás kialakulásaként, az értékek belsővé válásaként, másrészt az aktivitáshoz szükséges kompetenciák megszerzéseként határozhatjuk meg. Ez azt is jelenti, hogy az aktív állampolgárság mint viselkedés, mint konkrét cselekvés – az egyéb hatótényezőket most figyelmen kívül hagyva – akkor valósul meg, ha az egyén rendelkezik az *adekvát érzelmi és kognitív potenciálokkal*, vagyis érzelmei (identitása, értékei, normái és attitűdjei) aktivitásra sarkallják, és ugyanakkor rendelkezésre áll az a know-how is (kompetenciák és készségek), amellyel a készenléti állapotból a cselekvés felé mozdul el. Az aktív állampolgár személyiségének érzelmi aspektusát az identitás és az attitűdök jelentik, tudatos aspektusát pedig a kompetenciák és a készségek. Másképpen azt is mondhatnánk, hogy az aktív állampolgár személyiségének van egy

gyakorlati és egy erkölcsi, gondolkodásmódbeli aspektusa, amelyek a tanulási folyamatok két sajátos területével kapcsolhatók össze, és az aktív állampolgár személyiségének kombinációját jelentik. A Re-etgace kutatásban éppen azt vizsgáltuk, hogy az aktív állampolgár személyiségének ez a kettős karaktere milyen *tanulási folyamatokban* alakul ki.

A kutatásban használt élettörténet-elemzésekben a megkérdezettek a saját életpályájukat bemutató beszélgetésekben azt hangsúlyozták, hogy aktív állampolgári személyiségük vagy nem szándékos tanulási folyamatokban vagy egy sajátos életfelfogáshoz való alkalmazkodás során alakult ki. A személyiség legfontosabb jellemzőjének a felelősség, az elkötelezettség és a kitartás tulajdonságát tekintették. Véleményük szerint az *aktív állampolgári erkölcs* kialakulása a gyermekkori szocializáció hatásában gyökerezik, amely tartós jegyeket hagy a személyiségen, és kiegyensúlyozatlan helyzetekben cselekvésekben nyilvánul meg. Az aktív állampolgárság kialakulásában fontos szerepet játszik a *családi környezet*, ahol az értékek belsővé válnak. A fenti vizsgálat hazai interjúalanyai megerősítették, hogy a család az osztályideológia vagy a vallási elkötelezettség nemzedékek közötti átvitelének közege, bár az utóbbi nem játszik túl nagy szerepet az aktív személyiséggé válásban. Hasonlóan fontosnak ítélték a gyermekkorban a tapasztalaton alapuló tanulás révén beépült értékeket. A polgári származásúak megtanulták a függetlenséget, míg a nem polgári származásúak a közösség és az együttműködés iránti érdeklődést. Az integráció, a hagyományok tisztelete vagy éppen a szülők értékeinek elutasítása ugyanúgy inkább a gyermekkori tapasztalatokból fakad, semmint a közvetlen családi vagy iskolai értékelésekből. Az értékek elsajátítása azonosulás és differenciálódás révén történik. A család az utóbbi esetben is fontos forrása az identitásnak, de jelentős mértékben a hozzá való negatív viszonyuláson keresztül. Az aktív állampolgár szocializációjában a közösségi identitás, vagyis jellemzően mások játszanak nagy szerepet. A társadalmi csoporthoz kapcsolódó orientációk szembetűnőbbek azokban a társadalmi mobilitási folyamatokban, amelyek az aktivitást motiválják (Re-etgace 2004, 89. o.).

A családon kívül a mindennapi életnek számos más olyan helyszíne van, ahol az emberek értékei, attitűdjei, viselkedésmintái formálódnak. Ezért nincs mit azon csodálkozni, hogy a rendszerváltozás után az emberek csak egy igen rövid konjunktúra erejéig váltak valamivel aktívabbá és gyorsan visszatértek a szocializmusban kialakult attitűd-mintáikhoz (Howard 2003b). Ezt a hatást csak

erősíti, hogy a piacgazdaságban az élethelyzetek is bizonytalanabbá váltak, központi kérdés lett a pénz, a verseny, az egyéni érdek, és a rendszerváltozásból való kiábrándulás sokakban csökkentette a bizalmat a demokrácia és intézményei iránt is. A munkahelyek, a közintézmények, mindenekelőtt az iskola, a hivatalok, a politikai élet, a közlekedés, a vállalkozói világ, a média stb. kultúrája sajnos továbbra is inkább az antidemokratikus értékek és normák (korrupció, felelőtlenség, tisztességtelenség, hatalmi visszaélés, hatalmi arrogancia, kiszolgáltatottság, alázat, erőszakosság, képmutatás, átláthatatlanság, erkölcstelenség, intolerancia, kirekesztés stb.) közvetítője. A konfliktuskezelésben jellemzőek a szélsőséges magatartási reakciók, a zérus összegű konfliktuskezelési módok, ahol a felek egymás rovására nyerhetnek. Így lesz az egyik oldalon teljes beletörődés, a másik oldalon pedig féktelen agresszió a konfliktusfeloldás módja. Jellegzetes példái ennek a munkahelyi konfliktusok vagy a politikai élet, és általában azok a helyzetek, ahol a hatalmi kérdések nagy szerephez juthatnak. A rendszerváltozás utáni időszak eddig sokkal inkább kedvezett a „nem állampolgár” és a „nem civil” attitűdök és készségek megtanulásának. Az aktív állampolgári személyiség kialakulásához olyan tapasztalatok, tanulási lehetőségek kellenek, ahol a konkuráló modellek helyett a *kooperáló modellek* uralkodnak. Pozitív példaként éppen a civil társadalom színterei említhetők, ahol rendelkezésre állnak a „cselekedve tanulás” (learning by doing) lehetőségei. Éppen ezért kifejezetten veszélyesek az aktív állampolgárság megtanulása és hitelességének megóvása szempontjából azok a demoralizáló esetek (visszaélések, látszat kezdeményezések), amelyek a civil szférában is megfigyelhetők.

Az aktív állampolgárság tanulása mint láttuk nem egy steril, zárt közegben zajló dolog. Minden társadalmi struktúra, ahol elviekben, jogilag egyenlő felek kerülnek kapcsolatba, alkalmas azoknak az attitűdöknek, értékeknek és készségeknek az alakítására, amelyek elősegítik az aktív állampolgárság és így a civil társadalom fejlődését. A civil társadalmat támogató törekvéseknek ezért túl kell nyúlniuk a civil társadalom határain és át kell hatniuk a társadalom minden szféráját. Természetesen emellett helyük van a direkt támogató kezdeményezéseknek is, amelyeket röviden az alábbiakban foglalom össze.

Fontos szerepet játszik az aktív állampolgárság kialakulásában a *formális oktatás* is, amely jellemzően életkorfüggő. Az oktatás rendszerébe beépített állampolgári nevelés tanterveinek hatásosságával kapcsolatban azonban sok a kétség a

tananyagban elfoglalt szerény részarányuk, a professzionális tanárképzés hiánya és az iskola egyébként inkább antidemokratikus jellege miatt. A felnőttek körében az élethosszig tartó tanulás keretei között szervezett programok teremthetik meg a formális tanulási lehetőséget.

A Re-etgace kutatás fókusz-csoport vitáiban a szakértők egyet értettek abban, hogy a formális oktatási programokban érintettek hatékonyabban sajátítják el a civil attitűdöket és készségeket, ha azokat *nem-formális tevékenységeken keresztül* közvetítik. A fiatalok esetében az iskolai önkormányzati szervezeteket és a projekt kezdeményezéseket, a felnőttek körében a participációs közösségfejlesztési programokat említették sikeresként abban a törekvésben, hogy az embereket bevonják az állampolgári tevékenységekbe és elősegítsék a civil ideálnak megfelelő magatartás és gyakorlat megtanulását (Re-etgace 2004, 90. o.).

Természetesen adódik a kérdés, hogy az oktatáson és a képzésen keresztül milyen beavatkozási stratégiák javasolhatók az aktív állampolgárság és vele szoros kapcsolatban a kormányzás (nem a kormányzat!) kialakítása és fejlesztése céljából. Kutatásunkban három kezdeményezési módot javasoltunk (i.m. 91. o.):

- a) *felülről-lefelé (top-down) kezdeményezés;*
- b) *alulról-felfelé (bottom-up) kezdeményezés;*
- c) *vegyes kezdeményezés.*

A *felülről-lefelé megközelítések* általában ahhoz a formális oktatásra és a civil társadalom fejlesztésére vonatkozó kormányzati politikához kötődnek, amelyek 1990 után az aktív állampolgárságra nevelés különböző programjaiban a demokratikus értékek formális tanterveken keresztüli terjesztésére összpontosítottak. A hangsúlyt a kritikai gondolkodásra és a demokratikus kultúrára helyezték. Az élethosszig tartó tanulás jellemzően a munkaerőpiaci potenciál javítására irányult, de érintette a politikai szocializációt és a civil nevelést is.

Az *alulról-felfelé kezdeményezések* a politikai intézkedésekből fejlődtek ki és a legalkalmasabb eszközöknek bizonyultak az aktív állampolgárság oktatására és képzésére. Főként olyan szolgáltatásokból állnak, amelyek támogatják az aktív állampolgárság fejlődését.

A *felülről-lefelé és az alulról-felfelé kezdeményezések keveréke* alkalmas stratégiának tűnik a közösségfejlesztésre, a vidékfejlesztési projektekre és a munkanélküliség helyi kezelésére is. Ugyanez a megközelítés kiterjeszthető más intézményekre vagy

közegekre is, ilyen például az iskolai környezet, ahol a civil oktatás tantervére vonatkozó formális politikákat vagy szabályokat egy pozitív és kényszerítően demokratikus iskolai légkörrel fenn kell tartani. Ezért a formális és non-formális valamint az informális befolyások közötti egyensúly hatékonyan fenntartható.

Az aktív állampolgárságra nevelés oktatási intervenciói számos területen fejleszthetők és fejlesztendők: formális és informális oktatási programok, sajátos nonformális oktatási programok, külföldi adományozó civil szervezetek képzési gyakorlata, támogató szolgáltatások, információszolgáltatás, média kiadványok, publikációk, és participáció, illetve kooperáció a kormányzati és vállalati ügyekben.

2.2.4 Aktív állampolgárság és az egyén társadalmi-gazdasági környezete

Az állampolgári aktivitást a társadalmi-gazdasági státus és az egyéni attitűdök mellett az a szélesebb társadalmi-gazdasági környezet is meghatározza, amelyben a cselekvés megtörténik vagy megtörténhet. A környezet – marketing kifejezéssel élve – egyrészt azt a kínálatot teremti meg, amiből az aktív állampolgár választhat, hiszen az állampolgári cselekvés elindítója leggyakrabban a szűkebb-tágabb környezet valamilyen konkrét kihívása. Adott időpontban ez a kínálati paletta adottság, külső objektiváció, amelyet éppen a cselekvés változtathat meg vagy alakíthat át. Az állampolgári aktivitás elsőszámú feltétele ezért a tájékozottság és a problémaérzékenység, a dolgok, a problémák felismerése, megértése és tudatosulása. A társadalmi környezetben másrészt vannak olyan hatóerők, amelyek szokásosan és általában befolyásolják az állampolgárok aktivitását, ösztönzőleg hatnak vagy gátolhatják kibontakozásukat.

Az egyéni tényezők között már vizsgáltuk a *gazdasági helyzet* szerepét, ami ott személyes hatóerőként jelent meg. A gazdaság azonban mint külső tényező is fontos, hiszen alacsony gazdasági fejlettség esetén általában kedvezőtlen az állampolgárok anyagi helyzete, amely inkább az egyéni törekvések érvényesítését eredményezi és erőteljesen visszafogja az önszerveződő kooperációkat. A gazdaság helyzetének jelentős javulása a civil társadalom megerősítése szempontjából is az egyik legfontosabb feltétel. A külső társadalmi tényezők általános hatását az állampolgárság tanulásának kérdése kapcsán már érintettem. Itt csak még egyszer utalnék rá, hogy *a társadalom meghatározó értékei, az általában vett bizalom szintje, a normák, a közhangulat* nemcsak az aktuális törekvéseknek, hanem a szocializációs

folyamatoknak is a keretei, vagyis hosszabb távon és tartósan befolyásolják az állampolgári aktivitás alakulását.

A külső tényezők közül a legfontosabb magában a civil társadalomban létrejövő *társadalmi tőke*, amely a társadalmi cselekvés alapvető forrásait jelenti. Mielőtt ezt megvizsgálnánk, röviden térjünk ki egy másik fontos – általánosan ható - tényezőre, mégpedig arra, hogy milyen állam teremt ösztönző környezetet a társadalmi demokrácia, az állampolgári aktivitás kibontakozásához.

2.2.5 Milyen állam kedvez a civil társadalmi aktivitásnak?

A civil társadalom és az állam dinamikus kölcsönhatása fontos kérdés a demokrácia fejlődése szempontjából. A nemzetállam centralizált-decentralizált karaktere egyrészt sajátosan alakítja a civil társadalom lehetőségeit, másrészt a civil társadalmi mozgások nagymértékben befolyásolják a nemzetállam jellegének formálódását. Kölcsönvehetjük Szabó Máté „szőlő” és „alma” szimbólumokkal leírt – a regionalizmussal kapcsolatos - modelljét, amelyben a modern nemzetállamok két ideáltípusát állítja szembe. A szőlő típusú állam jellemzően plurális szerkezetű, autonóm egységekre épül, a centrum kényszerhatalma minimális, tipikus az egyéni arculatú közösségek integrációja és az autonóm, decentralizált egységek koordinációja. Nem véletlen, hogy ez a gondolat gazdag hagyományokkal bír a különböző irányzatokhoz tartozó nyugati társadalom-és politikaelméletekben. Ezzel ellentétben az alma típusú modell, amelyet a hierarchia, a centralizáció és a központi akarat jellemez, szerkezete homogenizált, kiegyenlített és nincsenek benne önálló arculatú egységek. Az új kelet-közép-európai demokráciák hagyományai – különböző erősséggel ugyan - inkább ezt a típust testesítik meg (Szabó 2002, 8. o.).

A modellt a civil társadalom és az állam viszonyára alkalmazva azt mondhatjuk, hogy a civil társadalom kiteljesedésének sokkal inkább a szőlő típusú modern nemzetállam nyújt kedvező lehetőségeket, mert a decentralizált politikai struktúrák, mechanizmusok és intézmények ösztönzően hatnak, sőt megkívánják a civil társadalmi részvételt és kedvező feltételeket teremtenek a társadalmi párbeszédnek, a közpolitika valóban demokratikus kialakításának. A civil kezdeményezések, a kritikai diskurzus (a társadalmi vita) és a hatalom társadalmi kontrollja azt jelenti, hogy a társadalmon belül, illetve a polgárok és a politikai állam között egyezkedések zajlanak a közösséget érintő kérdésekben. Ez a fajta demokratikus állami

berendezkedés nyitott, elismeri a különbségeket, támogatja a pluralitást, *decentralizálja* az információt, a *szubszidiaritás elve* alapján működik és elősegíti a nemzet "alatti" és "feletti" közösségek kialakulását és létezését. Az alma típusú állam inkább gátló keretfeltétele a civil társadalmi részvételnek. A centralizált berendezkedés kitermelheti a „többség zsarnokságát”, amelyet a kiterjedt állami intézményhálózatban megtestesülő egységes akarat és egalitarizmus érvényesülése jellemez, háttérbe szorítva az egyéni szabadságot, a sokféleséget megtestesítő civil kezdeményezéseket és ezzel a demokratikus magatartásminták megtanulásának lehetőségét. A demokratikus, de gyámkodó, túlhatalommal bíró állam a szabadság (az egyén) és az egyenlőség (a köz) konfliktusát eredményezheti, amely persze kiválthat civil társadalmi mozgásokat, ha megvannak hozzá a belső feltételek. *A demokratikus állam kialakításánál ezért fontos a centralizáció és a decentralizáció megfelelő egyensúlyának megteremtése.* A fejlett civil társadalom ugyanakkor formálja az állam karakterét is, segíti a szülő-típusú berendezkedés létrejöttét és működését, és gátolja az alma-típusú berendezkedés stabilizálódását.

2.2.6 A civil társadalom társadalmi tőke attribútumai

A társadalmi tőke az állampolgári aktivitás egyik legfontosabb erőforrása. A civil társadalom szerveződése nemcsak a személyek egyszerű együttesei, hanem az egyének kapcsolatai és sajátos viszonyai is, amelyek *társulásokat, közösségeket* eredményeznek. Az interakciók épp azért jönnek létre, és attól válnak a cselekvők és az egész csoport számára hasznosabbá, mert az egyének között olyan *kapcsolatháló*k léteznek, olyan *kötelékek* és *összetartó erők* munkálkodnak, amelyek elősegítik az egyéni és a közös cselekvést. Az emberek közötti viszonyok ezért az együttes cselekvés *erőforrásaiként* szolgálnak. Ezt a jelenséget a társadalomtudományokban a *társadalmi tőke* fogalmával nevesítik. *Társadalmi tőke akkor jön létre, amikor az emberek közötti viszonyok úgy alakulnak, hogy ez elősegíti a cselekvést.* Az a csoport, amelynek tagjai megbíznak egymásban és hasonlóan gondolkodnak, sokkal jobban teljesít, mint az, amelyikből hiányzik a bizalom és a közös norma. Abban a csoportban, amelyben értékek mozgatják a cselekvést, szívesen folytatják az ezt gyakorlattá változtató tevékenységet. E néhány gondolat talán már elég is annak állításához, hogy *civil társadalomról a társadalmi tőke különböző válfajai nélkül aligha beszélhetünk.* Mielőtt megvizsgálom a civil társadalom legfontosabb

társadalmi tőke aspektusait, röviden összefoglalom a társadalmi tőke koncepció fontosabb gondolatait.

A tőke a közgazdaságtanban az egyik termelési tényező. Legjellemzőbb sajátossága, hogy gazdasági tevékenység eredményeként jön létre, és a további termelés erőforrásául szolgál. Bourdieu (1998) a tőke fogalmát a közgazdaságtan monetáris értelmezésével szemben olyan általános erőforrásnak tekinti, amely monetáris és nem monetáris, kézzelfogható és megfoghatatlan formát egyaránt ölthet. A tőkefogalom, a tőkelogika kiterjesztése a közgazdasági elméletben már az ötvenes években elkezdődött, amikor Schultz kidolgozta az emberi tőke koncepcióját. A hetvenes és nyolcvanas években szociológusok folytatták ezt a törekvést, amikor erőforrásként kezdtek vizsgálni társadalmi, kulturális, személyes természetű jelenségeket. A társadalmi kapcsolathálóok tőkelogika szerinti (erőforrásként történő) felfogásáról első között James Coleman és Pierre Bourdieu írt, a továbbiakban elsősorban az ő munkáikra támaszkodom.

Coleman a társadalmi tőke fogalmát annak érdekében vezette be, hogy a társadalmi jelenségek vizsgálatára egyesítse a hagyományos szociológiai elvet – mely szerint a cselekvést társadalmi normák, szabályok és kötelezettségek irányítják, vagyis nem a cselekvő a cselekvés motorja –, illetve a közgazdasági megközelítést, mely szerint a cselekvő környezetétől függetlenül, kizárólag önérdekeit követve cselekszik. Ezzel mindkét megközelítés előnyét kiaknázza, mert egyrészt a cselekvést társadalmi kontextusában írja le, másrészt hozzárendeli a belső indíték, a hasznosságmaximalizálás elvét, és ezzel elkerüli a „túlszocializált”, illetve „alulszocializált” ember-felfogásból adódó korlátokat, és elfogadja a társadalmi cselekvés beágyazottsági elvét (Coleman 1986). Coleman szerint *a társadalmi tőke valamilyen emberi csoportra jellemző személyes vagy szervezeti viszony, kapcsolat, kötelék, amely megkönnyíti, elősegíti a csoporton belüliek cselekedeteit. A tőke többi formájától eltérően a társadalmi tőke a legmegfoghatatlanabb tőkefajta, mert nem magukban a cselekvőkben, és nem is anyagi eszközökben, hanem a cselekvők közötti viszonyok struktúrájában ölt testet.* Ezeket a viszonyokat az emberek azért hozzák létre, hogy a céljaik eléréséhez szükséges fontos erőforráshoz hozzájussanak, ezért a társadalmi tőkét a funkciója definiálja. A társadalmi tőke mint erőforrás működhet kölcsönösségi alapon, a csoport tagjai közötti egyenlőségi elv alapján, amikor az erőforrást az egyének egyformán hasznosítják, de a csoport tagjai közötti

viszony lehet alá- fölérendeltség is. Ebben az esetben a társadalmi tőke egyeseknek nagyobb hatalmat biztosít, bár erőforrásként az egész csoport összhasznát növeli. Coleman felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezetek között viszonyok is alakíthatnak társadalmi tőkét. A civil társadalomban a szervezetek szövetségei, hálózatai vagy például az információ-megosztás jelenthet ilyen erőforrást.

Bourdieu (1998, 165. o.) szerint a társadalmi tőke a kölcsönös ismeretségek vagy elismerés alapján létrejött tartós hálózatokhoz kapcsolódik. Olyan erőforrás, amely *a csoporthoz való tartozáson* alapul. A társadalmi tőke a „kapcsolatok hatása” elvének megnevezésére szolgál. Putnam (2000, 19. o.) a társadalmi tőkét a *társadalmi hálózatokra* vonatkoztatja, amelyekből a kölcsönösségi normák és a megbízhatóság fakad. Anheier és szerzőtársai is azon tényleges és lehetséges erőforrások összességének tekintik a társadalmi tőkét, amely a cselekvők és a szervezetek társadalmi hálózataiban való tagsága révén mobilizálható (Anheier-Gerhards-Romo 1998, 181. o.). Becker (1998, 112. o.) szerint a társadalmi tőke az a *hatás*, amelyet mások gyakorolnak az egyén hasznosságára.

Coleman három olyan emberek közötti kapcsolatot vizsgál, amelyek az egyének szempontjából társadalmi tőkeként funkcionálhatnak: kötelezettségek, elvárások és a struktúra megbízhatósága; információcsatornák; hatékony normák és szankciók (Coleman 1998, 19-23. o.). Ezen kívül társadalmi tőkeformának tekinthetjük az együttműködést és az együttműködő csoportokat is (koalíciók, közösségek, társulások) mint a Coleman-féle formákat egyesítő alakulatokat.

a) Kölcsönös bizalom - kötelezettségek, elvárások és a struktúra megbízhatósága

Bizonyos társadalmi struktúrákban az emberek segítenek egymásnak, és ez sajátos kapcsolatot, viszonyt hoz létre közöttük. A *kapcsolat fenntartásának ugyanis nincsenek kézzelfogható garanciái*. A segítségnyújtó bíz abban, illetve elvárja, hogy a megsegített majd viszonzza segítségét, ami a másik félben kötelezettséget ébreszt, melyet valamikor majd teljesítenie kell és teljesíteni is fog, hogy a bizalmat (egy újabb segítségnyújtás lehetőségét) el ne veszítse. A társadalmi tőkének ez a formája a fennálló kötelezettségek tényleges mértékétől és a megbízhatóság szintjétől függ. A különböző társadalmi szervezetekben a kontextus egyes tényezőinek függvényében – ilyen például a rászorultság mértéke, a segítségnyújtás kulturális eltérései - eltérő lehet mindkét tényező. A csoporton belül csak a segítségnyújtás mértéke lehet eltérő, *a bizalomnak mindig nagyfokúnak kell lennie*, különben a

kapcsolat kiszámíthatatlanná, bizonytalaná válik és a társadalmi tőke elolvad. A segítségnyújtás alkalmas az egyenlőtlen hatalom létrejöttére, de eközben is emeli az egész társadalmi struktúra cselekvési szintjét. A civil társadalomban a társadalmi tőkének ez a formája alapvető erőforrás.

b) Információs kapcsolatok, csatornák

A társadalmi tőke sajátos formája az a társadalmi viszony, amely információt biztosít és ezzel segíti elő a cselekvést. Az információ a legtöbb cselekvés nélkülözhetetlen feltétele, megszerzése viszont költséges, időigényes, amit el lehet kerülni, ha a más célból ápolott társadalmi kapcsolatok információszerzésre alkalmasak. A társadalmi tőkének ez a formája nem azért válik erőforrássá, mert a vizontszolgáltatást garantálja, hanem mert biztosítja a cselekvéshez szükséges információkat.

c) Támogatás, elismerés – hatékony normák és szankciók

A hatékony normák a társadalmi tőke igen erős formáját alkotják. Ha egy közösség belső szabályai, normái támogatnak valamilyen tevékenységet, akkor ez a viszony ösztönzőleg hat az egyénekre és a tevékenység könnyebben megvalósul. A támogatás sajátos formákban - elismerés, tisztelet, státus, presztízs, jutalmazás - intézményesül. Ennek az ellenkezője is igaz, ahol hiányoznak a normák vagy a közösség nem támogatja a cselekvést, esetleg kifejezetten elítéli, a cselekvés sem nyer ösztönzést és rendszerint nem következik be. Ez a társadalmi tőkeforma tehát nemcsak elősegít, hanem meg is akadályoz bizonyos cselekedeteket. A társadalom intézményesített (jogi) eszközökkel kialakított normái és szankciói garanciális értékűek, de a civil társadalmat ezek csak közvetetten érinthetik. A civil társadalom hatékony normái erkölcsi szabályokban, elfogadott magatartási módokban öltenek testet.

A normák szorosan kapcsolódnak az *értékek*hez, minthogy egy közösség általában olyan szabályokat alkot a maga számára, amelyek fontos, hasznos dolgokat eredményeznek. A társadalmi tőke különös formája az az előíró norma, hogy az egyén a közösség érdekében önérdekét háttérbe szorítva cselekedjen. Ez a norma néha *belső erkölcsi indíttatású, máskor az önzetlenségért járó külső jutalom vagy az önző magatartás elítélése hozza mozgásba*, és ez arra ösztönzi az embereket, hogy a közjóért tegyenek. A hatékony normák – miközben növelik a társadalmi összetartást - statikussá is teszik az egyének viselkedését és korlátozhatják az újtókészséget.

d) Kooperatív stratégia – koalíciók, közösségek

A társadalmi tőkének ez a formája akkor alakul ki, ha a társadalomban mind az egyének, mind a közösség szempontjából vannak olyan célok, amelyeket az emberek

csak együtt tudnak elérni. Az emberek cselekvésének erőforrása az általuk létrehozott *koalíció*. A társadalmi struktúrák egy sajátos helyzete a társadalmi dilemma, az olyan döntési , illetve konfliktushelyzet, amelyben a szemben álló felek, ha mindannyian önértékük optimális érvényesítésére törekszenek, külön-külön is és együttesen is rosszabbul járnak, mintha érdekeiket egyeztetnék. A szakirodalom legismertebb példája erre a „fogoly-dilemma” és a „közlegelők tragédiája”. A társadalmi dilemma szűken önértékű megoldásának rögzülései révén társadalmi csapdák alakulhatnak ki. A társadalmi csapdák elkerülésének egyik lehetséges stratégiája a haszonelvű versengés domináns stratégiája helyett az együttműködés *domináns stratégiája*, amelyben kialakulnak a struktúra önértéket korlátozó közös szabályai és az összehangolt közösségi akciók (Hankiss 1983).

A társadalmi tőke valamilyen formája minden társadalmi kapcsolatban és minden társadalmi struktúrában kialakul, és a kapcsolatban résztvevők mindaddig fenntartják őket, amíg azok előnyök számukra. Korábban már volt arról szó, hogy a bizalom kialakulásában mennyire fontosak a személyes kapcsolatok. Coleman ugyancsak azt állapítja meg, hogy a társadalmi tőke néhány formájának bizonyos típusú társadalmi szerkezetek különösen kedveznek. Ilyenek mindenekelőtt a *zárt kapcsolatháló* – ahol a csoport tagjai között közvetlen kapcsolat van -, amelyek jelentős társadalmi tőkét eredményeznek, mert a személyes kapcsolat és az erők egyesítése segíti a hatékony normák és szankciók kialakulását, és javítja a megbízhatóságot. (Coleman 1998, 26. o.). Coleman külön említést tesz az önkéntes szervezetekről is, amelyek szintén kedveznek a társadalmi tőke képzésének. Az önkéntes szervezetekben a személyek több viszonyban is kapcsolatban állnak egymással, és ez a többszörös viszonyrendszer lehetővé teszi, hogy az egyik viszonyban létrejött erőforrást (például az információt, a kötelezettséget) más viszonyokban is felhasználják (i.m. 27. o.).

A tőkelogikából a tőkének elhasználódásának és megújításának kérdése is következik. Ahogyan az idők folyamán a befektetett gazdasági tőke vagy a tudástőke veszít értékéből, a kialakult társadalmi kapcsolatok is lazulhatnak, és a társadalmi tőke megkopik. A társadalmi tőke újratermeléséhez elengedhetetlen az állandó csereaktusokban megvalósuló folyamatos *kapcsolattartás*, amely újra és újra megerősíti a kölcsönös elismerést, a bizalmat és fenntartja, javítja a kommunikációt. A kapcsolattartás közvetlenül vagy közvetetten gazdasági tőkét is igényel, időbe és pénzbe kerül, és ez akadályozhatja az újratermelést (Bourdieu 1998, 169. o.). Vagyis

a civil társadalom szervezetei és az állampolgári aktivitás sem értelmezhetők bizonyos anyagi források nélkül. A kapcsolat, a személyes részvétel intenzitása természetesen függ a társadalmi tőke szintjétől (és persze a kapcsolat funkciójától, a képviselt érték tartalmától és az egyéb személyes erőforrásoktól is). *A kapcsolatháló erőssége és a társadalmi tőke tehát állandó körforgásban, kölcsönhatásban van egymással.* Minél nagyobb a társadalmi tőke, annál nagyobb a részvételi hajlandóság, és minél nagyobb a részvétel mértéke, a kapcsolattartás intenzitása, annál nagyobb lehet a társadalmi tőke. Ez természetesen – sajnos – fordítva is így van.

A tőkeelméletek több tőkeformát különböztetnek meg. Leggyakrabban gazdasági, kulturális és társadalmi tőkéről beszélnek, amelyek legfontosabb jellemzőit az 5. tábla foglalja össze.

5. tábla: Az egyes tőkeformák összehasonlítása

Jellemző	Gazdasági tőke	Kulturális tőke	Társadalmi tőke
Megjelenési forma	Pénz, vagyontárgy	Tudás, képzettség, készségek, szokások, kulturális javak	Társadalmi viszony, társadalmi kapcsolat, csoporthoz való tartozás
Intézményesülési forma	Tulajdonjog	Iskolai végzettség, titulus	Bizalom, hírnév, elismerés, státusz, információ
Likviditási képesség	Nagyon magas	Magas	Alacsony
Más tőkeformára való átválthatóság	Nagyon könnyű	Könnyű	Költséges és bizonytalan
Apadási kockázat, elhasználódás	Mérsékelt	Mérsékelt	Jelentős
Externális hatás	Alacsony	Mérsékelt	Magas
Alapvető megkülönböztetés	Üzleti siker – üzleti bukás	Elismertség – jelentéktelenség	A kapcsolatháló tagja – nem tagja
Fő fizetőeszköz	Pénz	Presztízs	Kapcsolat
Jellemző mutató	Gazdasági státusz	Hírnév, képzettség	Csoporttagságban jelentkező különbség

Bourdieu foglalkozik az egyes tőkeformák közötti transzformáció kérdésével is. Megállapítja, hogy a gazdasági tőke ugyan a többi tőkefajta alapja, de a gazdasági tőke transzformált megjelenési formái sohasem vezethetők vissza teljesen önmagukra. A gazdasági tőke társadalmi tőkévé alakítása kapcsán kiemeli, hogy a

transzformáció elveszíti tisztán monetáris jelenségét, hiszen látszólag ingyen adja ki az időt, fáradságot, gondoskodást. Megváltozik a csereviszony értelme is, amely csak „gazdasági” nézőpontból tekintve pazarlás, hisz nincs ellentételezés, viszont a társadalmi csere átfogó logikája szerint biztos befektetést jelent, melynek hozama később pénzügyi vagy más formában áll elő (Bourdieu 1998, 173. o.). Aligha igényel hosszabb magyarázatot, hogy ha a társadalmi kapcsolatokat a bizalom, a megbízhatóság, az összetartás magas foka jellemzi, az túlsordulva milyen jótékony hatással lehet az üzleti és a hivatalos kapcsolatokra is.

A civil társadalom vonatkozásában a társadalmi tőkeformák közül *a bizalom, az értékek és normák, a nyilvánosság és a közösség* kérdését kell kiemelnünk, amelyek a civil társadalom megszerveződésének alapját képezhetik. Az említett tőkeformák között nyilvánvaló az átfedés, a szoros kapcsolat és a kölcsönhatás. Vizsgálatukat csak az egyszerűség kedvéért tesszük külön.

2.2.6.1 A bizalom

A valódi demokratikus társadalom a szabad piac és a formális demokrácia révén automatikusan még nem jön létre. Ehhez az is kell, hogy az állampolgárság fogalma modern értelmezést nyerjen, és a tradicionális - etnikai, vallási, ideológiai – alapokon nyugvó bizalom helyét átvegye a modern individualizmus elveiben gyökerező bizalom, hogy eltűnjenek a társadalom törésvonalai, a megosztó „mi” és „ők” értelmezések. A civil társadalom klasszikus eszméje tulajdonképpen a társadalomba vetett bizalom megteremtését idealizálja. Az általában vett bizalom kézzelfogható feltételeinek meghatározása a szélsőségesen önérdékű, töredezett, anómiától és demokratikus hiányoktól sújtott modern társadalmakban szinte lehetetlennek tűnik, márpedig civil társadalom e nélkül nem jöhet létre.

A bizalom valamennyi emberi kapcsolat lényeges mozzanata, az elemi biztonságérzet kivetítése a külső világba. Az emberek felé irányuló bizalom a jó tulajdonságokat aktivizálja, a teljesítmény jelentős növekedését eredményezi. Szerepe különösen fontossá válik azokban az emberi viszonyokban, ahol a kapcsolat kimenete kézzel fogható kapaszkodók híján előre nem látható, és az esetleg előálló nem várt következmény nem korrigálható. Az emberi kapcsolatokban a felek cselekvési szabadsága mindig kockázatot jelent a másik számára, ezért a biztonságra törekvés valamilyen eszköze a kapcsolatok kialakítása előtt szinte mindig jelen van.

A piaci racionalitás elve alapján létrejövő kapcsolatok ideáltipikus modelljében a felek biztonságát a piaci szerződés garantálja, amely a megállapodás és a magvalósulás minden fontos elemét tartalmazza (teljesítmény, ár, teljesítés ideje és egyéb körülményei, a nem teljesítés szankciói stb.), és így eleve kockázatmentessé teszi a kapcsolatot. A nem piaci elveken nyugvó kapcsolatokban a biztonságnak szimbolikus garanciája van, és ez a kölcsönösség: a *kölcsönös bizalom*, és a kölcsönös bizalomról való *kölcsönös tudás*.

Az embert a társadalmi lét a bizalom tartós kiépítésére ösztönzi, mert az egyének közötti kapcsolatokban fellelhető bizonytalanság kiszámíthatatlanná teszi a társadalmi életet. A kölcsönös bizalom a közösségi, a társadalmi kapcsolatok elengedhetetlen feltétele, lényegében *a pozitív kimenetek lelki alapon történő feltételezése*. A kölcsönös bizalom a kapcsolatra lépő feleknek az a várakozása, hogy a másik fél betartja az ígértét. A kölcsönösség kialakulásának nemcsak a másik fél cselekvésének kiszámíthatósága a nélkülözhetetlen feltétele, hanem az is, hogy a feleknek joguk legyen a *szabad cselekvéshez és az erkölcsi felelősségvállaláshoz*. Az autonóm, felelős egyének az emberi méltóság *kölcsönös tisztelete* révén maguk is az ígéretnak megfelelően cselekszenek. A bizalom-közösség kialakulásának alapja tehát az autonóm, morális személyiség, aki a kölcsönös tisztelet elvén nyugvó közösség tagjaként lesz normakövető, tisztességes személyiség.

A bizalom létfontosságú szerepére Durkheim mutatott rá először a társadalmi viszonyok „szerződés előtti” (prekontraktuális) feltételeiről szóló fejtegetéseiben. Giddens szerint a bizalom áthidalja a teret és az időt, megszünteti az egzisztenciális szorongást és a nyomában járó gyötrelmeket, viselkedészavarokat. A bizalom kialakulásának társadalmi feltétele, hogy létezzenek azok az együttműködési viszonyok, amelyek a bizalom forrásai. Giddens ebben látja a társadalmi kapcsolatok szerves jellegét, beágyazottságát (Giddens 1991, 97. o.). Coleman a zárt struktúrát tekinti a bizalom kedvező feltételének (Coleman 1998, 24. o.). A bizalom „kitermelésére” igazán alkalmas kapcsolathálók emberléptékűek, közvetlenül megtapasztalhatóak, „egymás szemébe nézők”, az egyének számára kézzelfogható viszonyokat, közvetlen érintkezést, személyes ismeretséget, közös cselekvést jelentenek, és ebből következően nem lehetnek nagyobbak, mint amekkora az ember számára természetesen átlátható, kezelhető csoport mérete. A viselkedéskutatók 100-150 személyre teszik azt a csoportlétszámot, amelynek tagjai - ha nem is folyamatosan -, de állandó kapcsolatban vannak egymással, és *személyesen is jól*

ismerik egymást (Csányi 2003, 8. o.). Ez lehet a személyesen megtapasztalható társadalmi struktúrák objektív határa.

A bizalom kialakulását nagymértékben elősegítik a közös értékek, a közös normák, a közös cselekvés, a kedvező tapasztalat és az információáramlás. A modern társadalmakban, a globalizáció világában a kapcsolatok rendkívüli méretű megsokszorozódása az egyént számtalan társadalmi struktúra részévé teszi. Mivel kevés az olyan struktúra, amelyben személyes viszonyok jönnek létre, a bizalom kialakulásában és megerősítésében megnő a szimbolikus kötelékek - a nyilvánosság, a közvélemény, a nem személyes tapasztalatok – szerepe.

A modern társadalom – amely elveiben a polgári jogok kiterjesztése és a szolidaritás egyetemessé tétele révén az általános bizalomra épül – az egyének szempontjából közvetlenül meg nem tapasztalható elvont struktúra, ahol a társadalmi szintű bizalom is csak absztrakt, általános lehet. Seligman szerint a modern polgári társadalom egyik paradox jelensége éppen a bizalom és a jog ellentmondása (Seligman 1997, 199. p). Feloldható-e ez az ellentmondás? Egyes vélemények szerint nem, és ez megkérdőjelezi magát a polgári társadalmat is, de akkor milyen lehet az új társadalom. Mások szerint viszont fel lehet és fel kell oldani az ellentmondást, mert a demokrácia története korábban nem látott fejlődést hozott az ember életében. De nem célunk a lét nagy kérdéseit a dolgozat keretei között megvitatni. Térjünk vissza a valamivel realisabban közelíthető szintre. A bizalom és a jog ellentmondásának feloldására tesz kísérletet az állampolgárság újszerű értelmezése, az aktív állampolgárság, a társadalmi demokrácia gondolata. A társadalom életében intenzívebb közösségi szerepvállalással résztvevő autonóm morális egyének cselekvései együtt hatásukban – a *hálózat-társadalomban* - minden bizonnyal kevésbé elvont igazságosságot teremtenek ahhoz képest, mint amikor a közügyek alakítása a formális választópolgári cselekvésre korlátozódik. A személyes részvétel, a személyes tapasztalat ezen az úton teremtheti meg és növelheti a bizalmat. A modern civil társadalom, az autonóm közösségek hálózata így lehet alkalmas a társadalmi bizalom erősítésére.

2.2.6.2 Hatékony értékek és normák

A társadalmi tőke másik fontos forrásját a hatékony normák és a mögöttük lévő értékek képezik. Robert Merton szerint a társadalmi struktúrák elemei közül kettőnek

van közvetlen jelentősége, amelyek konkrét helyzetekben összefonódnak és együtt alkotják az uralkodó gyakorlatot. Az egyik a társadalom tagjai által jogosnak tartott *célok, célkitűzések és értékek* rendszere, amelyek értékhierarchiában rendeződnek, különböző érzelmek kapcsolódnak hozzájuk, jelentőségük is különböző, de együtt szabják meg a cselekvések igazodási keretét. Ez a társadalom „*terve*”. A másik elem szabályozza, ellenőrzi *a célok elérésének elfogadható módjait*. Ezek a társadalmi *normák* (Merton 2002, 214. o.). A szabályok erkölcsökben (társadalmilag helyesnek tartott viselkedési mintákban) vagy intézményekben (rendszerekben, formákban, szokásokban) öltönek testet, és kijelölik, hogy a célok elérésének melyek a megengedhető módjai. A normák nem szükségszerűen technikai, hatékonysági jellegűek, hanem gyakran értékekkel megterhelt érzelmekkel telítettek. Az értékek az emberek által kivételesen fontosnak tartott dolgok, magatartások. Azt fejezik ki, aminek lennie kellene, vagyis ideák, eszmények. Ezek alapján határozódnak meg azok a viselkedési minták, amelyeket a lehetséges módok közül a csoport legtöbb tagja elfogad. Merton kategóriái szerint a célok elérésének eszközeit tehát normák szabályozzák, melyek lehetnek szigorúan előírt, előnyben részesített, megengedett vagy tiltott viselkedésminták (i.m. 215. o.).

A civil társadalom az a társadalmi struktúra, amely alapvetően a szabadság és az egyenlőség ideáiból, eszményeiből fakad, és ezek egységének, harmóniájának szabad, önálló kezdeményezéssel való elősegítését célozza. Ideális normái ezért nem jelenthetik sem a szélsőséges individualizmus, sem a teljes alávetettség érvényesülését, sem a kívülről való irányítást. A civil társadalom gondolata a részvételi demokrácia ideáin, értékein alapul. Ezek az eszmények képezik az aktív állampolgár identitásának alapjait. Ha hívószavakat keresünk az értékattribútumok meghatározásához, visszatérhetünk oda, ahonnan indultunk, amely nem más, mint a civil társadalom klasszikus eszméje, illetve az abban megfogalmazott alapelvek. Ha újra fellapozzuk Grotius, Locke, Ferguson, Hutcheson, Adam Smith vagy Francis Tocqueville, Hume és Kant írásait, máris összeállíthatjuk a civil társadalom ideális érték-szótárát, azzal a nyelvezettel, ahogyan a klasszikusok megfogalmazták:

tökéletes szabadság és tökéletes egyenlőség, józan ész és természetes hajlandóság, morális érzék és természetes együttérzés, függetlenség, szimpátia, sokszínűség, egyenrangúság, társadalmi együttélés, kölcsönösség, közösségiség, igazságosság, jogegyenlőség, kritikai párbeszéd, nyilvánosság, erőfeszítések egyesítése.

Egy társadalmi struktúrában a célok az intézményesült normákkal együtt alkotják a társadalmi gyakorlatot. Merton szerint a célok, az értékek és a szabályok nem állnak ugyan állandó viszonyban egymással, mert a normák változhatnak, ám a társadalmi struktúra két összetevője között addig áll fenn hatékony egyensúly, amíg a mindkét tényezőhöz alkalmazkodó egyének megelégedettek, vagyis kielégíti őket egyrészt a célok elérése, másrészt a célok elérésének módja (a végtermék és a folyamat; az eredmény és a tevékenység) (i.m. 2002, 216. o.). A civil társadalom szabályai, intézményei és mechanizmusai a részvételi demokrácia értékeiből fakadnak. A civil társadalom gyakorlata a közösségiség belső erőiből történő megteremtését jelenti oly módon, hogy eközben nem tagadja meg az individuum értékét. Ez csak úgy lehetséges, ha a közösség tagjai az egyenrangúság elve mentén *megegyeznek*, elfogadják az együttműködés és az összetartozás játékszabályait, azaz a szabad egyének készek szuverenitásuk egy részéről önként lemondani. A civil társadalomban tehát azok a magatartásminták az elfogadhatóak, amelyek a szabadság, a közösségiség értékeivel érzelmileg telítettek, vagyis *a civil társadalom normái erkölcsi normák és nem hatékonysági normák és nem jogilag kikényszerített szabályok*. Másképpen azt is mondhatnánk, hogy a civil társadalomnak van *ethosza*, amelyre mind az egyének, mind a szervezetek viselkedésében az értékek köteleznek. Max Weber kategóriáját alkalmazva a civil társadalmi cselekvés *értékracionális*, mert egy meghatározott magatartásnak – függetlenül attól, hogy sikeres-e – a feltétlen etikai önértékébe vetett hit határozza meg, amely tudatosan megszabja a cselekvés végső céljait, és tervszerű *következetességgel* igazodik hozzájuk.

Tisztán értékracionálisan cselekszik az, aki tekintet nélkül az előre látható következményekre, azt teszi, amit meggyőződése szerint a kötelesség, a méltóság, a szépség, a vallás útmutatása, a kegyelet vagy egy számára valamilyen szempontból fontos ügy diktál. Mindig értékracionális cselekvésről beszélünk, ha a cselekvés olyan „parancsokat” követ vagy olyan „követelményekhez” igazodik, amelyekről a cselekvő azt képzei, hogy személy szerint neki is szólnak. Csak az ilyen követelményekhez igazodó emberi cselekvés esetén beszélünk értékracionalitásról.

A fenti gondolatmenet alapján összeállíthatunk egy másik listát is, amelyben az értékekhez illeszkedő, ideális cselekvéseket vesszük sorra:

tájékozódás, ítéletalkotás, kritikai vélemény-nyilvánítás, változtatásra törekvés, a társadalmi problémák fölvetése, érdek- és értékképviselés, öntudatos magatartás, kockázatvállalás, civil kurázi, önálló kezdeményezés, öntevékenység, személyes

részvétel, kreatív, önálló problémamegoldás, felelősségvállalás, elkötelezettség, együttműködés, közösségvállalás, szolidaritás, a másság tisztelete, tolerancia, konszenzuseresés, kompromisszumkészség, rugalmasság, a formalitások elutasítása, informális hálók kiépítése, önzetlenség, jótekonyság, segítségnyújtás stb..

A civil társadalom gyakorlatában - legyen az egy ad hoc törekvés, egy mozgalom vagy egy civil szervezet - ezek a kívánatos normák, és a cselekvés megítélésekor, értékelésekor ezek érvényesülését keressük. Az ethosztól jelentősen eltérő normák és viselkedésmódok kiélezik az értékek és a tevékenységek ellentétét, az ilyen normák demoralizálódnak, vagyis a normák, a szabályok intézményesült jellegüket veszítik, a gyakorlat pedig demoralizálódik. Ezért is mindennél fontosabb, hogy a civil valóságban folyamatosan kitapintható legyen a civil ethosz.

2.2.6.3 A nyilvánosság

A társadalmi tőke harmadik fontos formája a civil társadalomban (is) a nyilvánosság, amely nemcsak egy közvetítő rendszer, hanem az a társadalmi közeg, amelyen keresztül a társadalom tagjai között a kommunikáció zajlik. Az aktív állampolgárság szempontjából a nyilvánosság egyrészt a jogi garanciákat – véleménysszabadság, szólásszabadság, sajtószabadság, a közérdekű adatok megismerésének, illetőleg terjesztésének joga -, másrészt e jogok gyakorlását jelenti. A nyilvánosság tehát passzív és aktív formában értelmezhető, bár társadalmi tőke szerepét – a cselekvések elősegítését - valójában az utóbbi tölti be. Habermas a civil társadalom lényegét éppen a nyilvánosság - a társadalmi párbeszéd, a diskurzusetika, a kommunikatív érvényesség – működtetésében látja (Habermas 1987, 1993).

A nyilvánosság alkalmas:

- a) a tájékoztatásra és a tájékozódásra,
- b) a vélemények megismerésére, megismertetésére, ütköztetésére és formálására
- c) a megértés és a kompromisszumkeresés, a párbeszéd elősegítésére,
- d) a társadalmi döntések, a konszenzuskialakítás támogatására,
- e) a közérzet javítására, a bizalom erősítésére, és az értékek közvetítésére,
- f) a társadalmi ellenőrzésre
- g) az átláthatóságra stb..

A civil társadalmi kapcsolatokban a nyilvánosság nemcsak egy egyszerű technika, mint az üzleti életben például a reklám, hanem a civilség, az aktív állampolgárság belső lényege, az átláthatóság megteremtésének és ezzel a bizalomerősítésnek is fontos eszköze, illetve a működés szerves része.

Az aktív állampolgár a közösségért felelősséget érző és azért cselekedni is hajlandó és képes személy. Ennek elemi feltétele a szűkebb és a tágabb környezet problémáinak, törekvéseinek felismerése, megismerése, megértése és a megoldások megegyezéssel megtalálása, ami a nyilvánosságon keresztül lehetséges. A nyilvánosság nemcsak közvetíti a híreket, hanem teret ad a kritikai párbeszédnek, a kölcsönös megértésnek és a megegyezések, a kompromisszumok kialakításának is. Tehát a nyilvánosság az aktív állampolgárság lényegi eleme. Ezért a civil társadalomban a nyilvánosság nem pusztán a médiában való egyszerű megjelenés. Minden olyan közeg a nyilvánosság részét képezi, amely az interaktív kommunikációra, a kritikai párbeszédre alkalmat ad. A médianyilvánosságnak is ez lehet a legfontosabb szerepe.

A civil társadalom szempontjából a nyilvánosság másik fontos funkciója az átláthatóság biztosítása. A civil törekvések akkor lesznek igazán hitelesek, ha részleteikben is megismerhetők, mert ez azt jelzi, hogy a magatartás tisztességes, megfelel az ethosznak, nyilvánosságképes, és ez egyben társadalmi kontroll is. A kifelé nyitott kommunikáció segíti a tágabb környezet bizalmának megszerzését, mert a csoport tevékenysége transzparens, nyilvánosan ellenőrizhető.

A civil társadalmi törekvések közös erőfeszítésre, együttműködésre épülnek, amely nyitott kommunikáció nélkül elképzelhetetlen, ami azt jelenti, hogy mindenki, aki valamilyen döntés, valamilyen politika megvalósításában közreműködik, megismerheti annak kialakítását, vitatkozhat róla, és megkérdőjelezheti a döntések racionalitását. A nyitott kommunikáció az együttműködés alapja és egyben a közösségen belüli bizalom építésének is fontos eszköze.

A nyilvánosság formái, illetve intézményes megoldásai, mechanizmusai igen sokfélék. A civil társadalom igénybe veheti a hivatalos nyilvánosság csatornáit, és kialakíthatja saját párhuzamos vagy alternatív médiumait. A nyilvánosság nemcsak a tömegkommunikációs eszközöket foglalja magában. Ide sorolhatók mindazok a kommunikációk, amelyek mások jelenléte, mások tekintete előtt zajlanak. Ilyenek például a konzultációk, az utcai megjelenések stb.. A leggyakoribb civil orgánusok persze a helyi újságok, kábeltévék, közösségi rádiók és televíziók és egyre

elterjedtebb az internet használata is. A változtató, de különösen a rezisztens állampolgári aktivitás gyakran együtt jár a hivatalos nyilvánosság intézményei ellenében működő fórumokkal, a második nyilvánossággal, és szívesen alkalmazza a demonstrációt, a tiltakozó felvonulások különböző formáját.

2.2.6.4 Közösségek, társulások, együttműködések,

A társadalmi tőke fentebb említett megjelenési formái társadalmi alakzatokban, közösségekben, társulásokban, együttműködésekben fejeződnek ki. A közösség fogalma a szó „közös” gyökerére utal, a közös nézeteket, értékeket, célokat, információkat hordozza. A közösséget az összetartozás és a jellegzetes „mi-tudat” jellemzi. A szónak korábban erős értéktartalma, érzelmi, tradicionális színe volt, amely a józan ész alapján történő megegyezés, az önirányító személyiségek társulása helyett inkább a hagyományok, a szokások, az életmód összetartó erejére utal. Ez különösen szembetűnő az etnikai közösségek, kisközösségek, lakóhelyi közösségek, kommunák fogalmakban. A közösség széleskörűen használt fogalom, amely kifejezhet embercsoportot, lokalitást, közös alkotást, a valahová tartozás érzését, azonos értékrendet és eszméket, életmódot, politikai együvé tartozást stb.. Változatlanul él a „közösségi” mint a „szocialista” szinonimája, és mint ilyen a „polgári” ellentéte. A fogalmat ma elsősorban az „emberek csoportja” értelemben használják, a nyugati szakirodalomban és a gyakorlatban igen sokszor a hely, a lokalitás, a szomszédság megjelölésére is: community, Gemeinde.

A közösség ma elfogadott fogalma értéktartalommal bír, de nem kényszerű értékrendet jelöl. A közösség sokkal inkább az emberek közös és szabadon meghatározott tartalmú cselekvése önmaguk boldogulása, érvényesítése, helyzetük javítása érdekében, ahol a tagság magába foglalja a részvétel és a felhatalmazottság mozzanatait, és így az érdek tudatos elismertetését is (Varga – Vercseg 1998, 49. o.). A civil társadalomnak ez a megjelenési formája elsősorban a legitimáló, támogató állampolgári tevékenységekhez kapcsolódik, tipikusan a közösség és tagjainak érdekeit szolgálja és változatlanul gyakran erős lokalitási jelleggel bír (helyi társadalmi törekvések).

A közösségtől fogalmilag ma már kevésbé határozottan különböztethetjük meg a társulást mint társadalmi cselekvést, amelyet Max Weber értelmezésében tipikusan az érték- vagy célracionálisan motivált érdekkiegyenlítődésem, érdekkapcsolódáson

alapuló beállítottság jellemez. Tipikusnak mondható a kölcsönös hozzájárulással létrejött racionális megegyezésen alapuló társulás, amelynek egyik válfaja a közös érületen alapuló, értékracionálisan motivált egyesülés (Weber 1987, 66-67. o.). A közösség fogalmának modern változatával gondolkodva a társadalmi kapcsolatok nagy többsége részben közösség-, részben társulás-jellegű

A társadalmi tőke gyakori formája az *együttműködés*, az olyan magatartás, amely kölcsönös függőségre épülő helyzetben az összes résztvevő számára a maximális kölcsönös előnyhöz vezet. Az együttműködés közös szabályok kialakításával és/vagy tényleges együttes cselekvéssel valósul meg. Azon a felismerésen alapul, hogy vannak célok, amelyeket az emberek csak közösen tudnak elérni. Hankiss Elemér két dilemmára hívja fel a figyelmet az együttműködés kérdésével kapcsolatban. Az egyik, hogy a közösségi-társadalmi együttélés számos területén pótolhatatlan kooperatív készségek csak differenciált használatban válnak hasznossá, vagyis ha minősítjük és nem abszolutizáljuk őket. Vannak olyan életterületek, ahol a közösség összhaszna nem lesz nagyobb a szabályozott vagy spontán kooperációval, sőt, a személyes érdekek szabad érvényesülése hozza létre az optimális eredményt. A gyakorlatban a kettő nehezen meghatározható aránya az inkább kíváncsi (Hankiss 1983, 59. o.). A másik dilemma, hogy az emberek többségében megvan ugyan a képesség és a készség az együttműködésre, de ez a képesség és készség is kimerül, elpusztul, ha túl sokat veszik igénybe (i.m. 68. o.)

3. A CIVIL TÁRSADALOM SZERVEZETI INFRASTRUKTÚRÁJA - A NONPROFIT SEKTOR

A valóságban a civil társadalom ad hoc állampolgári törekvésekben, informális és formális szervezetekben válik kézzelfoghatóvá. A szándék szerint tartós, folyamatos civil tevékenységek rendszerint szervezeti keretek között intézményesülnek, a közreműködők belső szabályokat alkotnak, képviselőket választanak, közös helyet jelölnek ki és kifelé egyként jelennek meg. A civil szerveződések gyakran olyan külső kapcsolatok, viszonyok alanyaivá kívánnak válni (ilyen például a szolgáltatások értékesítése, az állami támogatások megszerzése, adókedvezmények igénybevétele, alkalmazottak foglalkoztatása stb.), amelyeknek ugyancsak feltétele a formalizáltság, a jogi rendezettség. A civil szervezetek – például az alapítványok, az egyesületek - az intézményi szféra részei, *önálló jogalanyok, szervezetként vállalnak felelősséget, tesznek jognyilatkozatot és kerülnek kisebb-nagyobb mértékben a gazdasági forgalomba. A legtöbb országban törvények által rögzített szervezeti státusz és dinamizmus szabályok szerint jönnek létre és a szerint működnek.*

A civil társadalom szervezeti szempontú megközelítésekor néhány évtizede gyakran használt gyűjtőfogalom a *nonprofit szektor*. Ezt az átfogó elnevezést használják a civil szervezeteket (is) megjelenítő statisztikák (például a „Nonprofit szervezetek Magyarországon” című kiadványok), nemzetközi kutatások (például Salamon – Anheier 1994; 1999), közpolitikáról szóló anyagok (például A kormányzat civil stratégiája 2003), tudományos írások stb.. *A civil társadalom és a nonprofit szektor szoros kapcsolata elvitathatatlan, bár ennek megítéléséről nincs egységes álláspont. A két fogalom nem szinonímája egymásnak. Egyrészt, mert a nonprofit szektor kizárólag szervezetekből áll, a civil társadalom azonban ennél több. Másrészt, mert számos értelmezés szerint nem tekinthető minden egyes nonprofit szervezet egyben civil szervezetnek is. A hazai statisztikai rendszerben például a nonprofit szervezetek 95 %-a ugyan civil kezdeményezés, ám 5 %-a állami alapítás vagy törvényi kötelezettség révén jött létre (Nonprofit szervezetek 2005, 13. o.).*

Ahogy arra a bevezető gondolatok között már utaltam, jómagam Anheier felfogását osztom abban, hogy a nonprofit szektor és a civil társadalom kapcsolata a rész és az egész viszonya: *a nonprofit szektor alapvetően a civil társadalom szervezeti infrastruktúrája, vagyis mint ilyen, a szélesebb civil társadalomból emelkedik ki, elsődlegesen azt jeleníti meg* (Anheier 2005). Ennek az állításnak a bizonyítására

célszerű áttekinteni az ismert, mindenekelőtt empirikus vizsgálatokon alapuló nonprofit meghatározásokat, és a definíciók gyakorlati alkalmazásának kérdéseit.

3.1 A névválasztás és a nonprofit szektor fogalmának értelmezési módjai

*A nonprofit szektornak több különböző értelmezése létezik, de sem nemzetközi, sem hazai viszonylatban nem találunk egyetlen, általános, hivatalos meghatározást sem*²². A nonprofit szektorral kapcsolatosan már az is gondot okoz, hogy megfelelő nevet találjunk. A lehetséges szektor-elnevezések széles választéka nehezé teszi a döntést. Melyik lenne a legalkalmasabb, a nonprofit, az önkéntes, a civil, a jótékonyági, a nem kormányzati, a független, a harmadik, az egyesületi és szövetségi, az adómentes, a közszolgáltató, a közhasznú stb.²³? Nem kétséges, hogy minden egyes elnevezés a szektor valóságának egy-egy nézőpontját festi le annak árán, hogy más nézőpontokat elkerül vagy kevésbé hangsúlyoz. A nonprofit elnevezés például a profitszerzés hiányát hangsúlyozza, vagyis azt mondja meg, hogy mire *nem* irányul a szektor, és nem azt, hogy mire. Hivatalos elnevezés hiányában a nemzetközi és a hazai szakmai közösség leggyakrabban a *nonprofit szektor* elnevezést használja, ez vált a „leghivatalosabbá” a sok nem hivatalos név közül. Magyarországon a rendszerváltás idejére eső névválasztásnak sajátos szempontja volt, hogy e körül alakult ki a legnagyobb szakmai egyetértés (Kuti 1998, 16. o.). Mondanivalójuk vagy szakmai véleményük alátámasztására sokan máig szívesen elkerülik használatát, hiszen a nonprofit szektor elnevezés valóban túl keveset mond a valódi tartalomról és elsősorban gazdasági jelleget sugall. Választhatnánk-e más nevet? Visszatérhetnénk-e egy, a civil jellegre utaló elnevezéshez? Miért is ne, hiszen a civil társadalom eszméjének 1989 előtti homogén értelmezése, amely akkor egyértelműen az azóta letűnt hatalommal való szembenállást fejezte ki, mára kiüresedett. Ám a névváltoztatás mégsem lenne problémamentes, mert *a nonprofit szektor elnevezés mára a legismertebb „márkanévvé” vált a témában*. Az azonban fontos lenne, hogy indokolt esetben a fogalmat árnyaltabbá tevő civil jelzöt (civil nonprofit szektor) is

²² Magyarországon például az egyes szervezeti formákra vannak jogszabályok, és 1997-től létezik a szektor szintű közhasznú besorolási rendszer. Ez az 1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről azonban nem a szektor határait, hanem a belső struktúra vonalait rajzolja meg.

²³ Lásd erről részletesen például Bartal (1999).

használjuk, hiszen nem árt világosan látni, hogy a nonprofit szektor ma elfogadott szervezeti alapú fogalma és a valóság közötti egyre nyilvánvalóbb az ellentmondás.

A nonprofit szektor fogalmának értelmezése nem egyszerű feladat, hiszen mindennapi tapasztalatainkból tudjuk, hogy a szervezeti formák, a tevékenységek, a célok, a működés stb. szempontjából egy rendkívül sokszínű, *interdiszciplináris* természetű jelenségről kell *általánosságban* gondolkodnunk. Nehezíti a feladatot, hogy az önálló szektorként való értelmezésnek tartalmaznia kell a már ismert szektoroktól (piac, állam) való világos elhatárolást, miközben a valóságos szervezetek között számos átmeneti, úgynevezett „hibrid” változatot is találunk. További kihívás, hogy a definíció alkalmas legyen a nemzetközi gyakorlatban való használatra, összehasonlításra is, ami a jogrendszerek különbözőségeiből adódó sajátosságok elkerülését kívánja. A definícióalkotás mégis elkerülhetetlen, mert a fogalmak a megismerés és a kommunikáció eszközei, ezek alkotják az elméleteket, ezekre épülnek meghatározó jelentőségű gyakorlati döntések stb.. A fogalomalkotás elkerülhetetlenül absztrakt leképezése a valóságnak. A definíciók mindig egyszerűbbek, mint az általuk vizsgált jelenségek, de a jó definíció úgy ragadja meg a valóságot, hogy segíti a kommunikációt és a megértést. A nonprofit szektor definíciói abban segítenek, hogy elvi vagy gyakorlati célból egy szervezetről eldönthessük, vajon nonprofit-e vagy sem. Mérlegelésünk attól az elképzelésünktől függ, hogy mit tekintünk a szektorhoz való tartozás feltételének. Amikor definíciót alkotunk, arról döntünk, hogy általánosan hogyan ábrázoljuk a valóság jelenségeit, és e mögött különböző célok és felfogások húzódnak. Azt is mondhatnánk, hogy minden definíció-alkotónak megvan a maga nonprofit szektora. A különböző meghatározások a szervezetek különböző halmazait formálják, és mindig csak a definíció céljával együtt minősíthetők, vagyis, hogy használhatók-e a számunkra fontos valóság ábrázolására. Ha meghatározásunk a célokhoz képest irreális, túl nagy lesz az információvesztés, és ez súlyosan meghamisítja a valóságot.

A definícióalkotás egy jelenség magyarázó megértése, amit két jellemző módon tehetünk: egyrészt előíró, normatív, másrészt leíró, tapasztalati módon. Az előíró meghatározás maradéktalan követelése irreális, de eszmények nélkül nincs vonatkoztatási keret. A nonprofit szektorról is alkothatunk preskriptív definíciót, de ebből még nem következik, hogy ez határozza meg a tapasztalati nonprofit szektort. Ha a valóság helyett csak az ideákra hivatkozunk, illúziót kelthetünk, és

hátráltathatjuk a kezdeményezéseket. Ha viszont eltekintünk az előíró megközelítéstől, teret engedünk a „szektoridegen” törekvéseknek, amelyek nonprofit áruhában gazdasági vagy állami célokat szolgálnak. Hogy mi a nonprofit szektor tehát nem lehet attól független, hogy milyennek kellene lennie, de attól sem, hogy általában milyen. A nonprofit szektor valósága a „kellene” és a „van” között, az ideálisra, az eszményire való törekvések által kijelölt tartományban fejlődik.

3.2 A nonprofit szektor fogalma civil társadalmi kontextusban – az előíró értelmezés

Ha a nonprofit szektort szoros kapcsolatba hozzuk a civil társadalom ma elfogadott fogalmával, alapvetően annak közegében értelmezzük, *a hangsúlyt a demokráciára, a társadalmi összetartásra, a demokratikus társadalom egészére helyezzük.* Civil társadalmi kontextusban a nonprofit szektor a társadalomnak az a szférája, ahol az állampolgárok a jog oltalma alatt önszerveződő és önirányító módon hoznak létre szervezeteket érdekeik és értékeik követésére. Ez az értelmezés azt sugallja, hogy *a nonprofit szektor egy demokratikus társadalom elválaszthatatlan, nélkülözhetetlen összetevője, és sajátos szerepein keresztül a kormányzat, illetve a piacok mellett egyenrangú része a társadalom intézményi szférájának.* Ettől erőteljesen eltér az a felfogás, amely a nonprofit szektor kapcsán inkább a közösségi szolgáltatásokban játszott kiegészítő szerepre helyezi a hangsúlyt. A szakirodalom bőségesen tárgyalja azt a kérdést, hogy az egyes országok történelme hogyan eredményezte ezt a két különböző felfogást (lásd például Lipset 1996, Salamon-Anheier 1998, Skocpol 1999, Anheier 2005). Egy adott ország nonprofit szektora nem a véletlen szülötte, hiszen mint minden társadalmi-gazdasági jelenség, ez is beágyazódik az ország kultúrájának, gazdaságának, társadalmának rendszerébe, fejlődését ezek a tényezők alakítják. A nonprofit szektor arculata, szerepköre országonként igen változó. Az Amerikai Egyesült Államok kiemelkedő civil társadalmának és nonprofit szektorának fejlődése azokkal a szélesebb támogató környezeti tényezőkkel magyarázható, amelyet a 6. tábla foglal össze. Ezeknek köszönhető, hogy az USA a civil társadalom és az állam-társadalom kapcsolatok liberális modelljének prototípusát alakította ki, ahol a kormányzati kiadások relatíve alacsony szintje egy

relatíve nagy – szolgáltató és érdekképviselői funkciót egyaránt ellátó - nonprofit szektorral párosul.

6. tábla: Az amerikai civil társadalom összehasonlító nézőpontból

<i>A civil társadalmat erősítő tényezők az USA-ban</i>	<i>A civil társadalmat gyengítő tényezők más országokban</i>
Vallási sokféleség az intézményi hierarchia helyett a helyi gyülekezetek hangsúlyos szerepével	A domináns államvallás hosszú története és öröksége hierarchikus intézményi struktúrával
A helyi elit nem támaszkodik a kormányzatra a hatalom érdekében; léteznek a befolyás alternatív területei	Gyenge helyi elitcsoportok; kevés alternatív hatalmi
A gazdasági és a politikai hatalomkoncentrációk átfedik egymást, de nem identitási alapon és nem függenek egymástól	A nemzeti politikai és gazdasági elit hálózatai jelentősen átfedik egymást
Etnikai, nyelvi és kulturális heterogenitás mint „alapérték”	Etnikai, nyelvi és kulturális homogenitás mint „alapérték”
Decentralizált kormányzat, gyenge szövetségi kormányzat erős hatalommegosztással	Centralizált kormányzati és állami apparátus; korlátozott kapacitás a helyi adóztatásra és döntéshozatalra
Áthidaló tőke; nagy személyek közötti bizalom	Személyes összeköttetések tőkéje; kis személyek közötti bizalom
A sokszínűség egysége alkot társadalmi innovációt	Homogenitás és a politikai kontroll elfojtja az innovációt

Forrás: Anheier 2005, 23. p.

A táblázatból kitűnik, hogy más országokban a történelmi hagyományok kevésbé kedveztek a nonprofit szektor erőteljes fejlődésének. Franciaországban és Németországban például a nonprofit szektor története sokkal szorosabban kötődik az államhoz. Mindkét országban korporatista nonprofit szektor alakult ki, ahol a szektor fő komponensei mint kiegészítő szereplők lépnek kapcsolatba az állammal (Anheier 2005, 35. p.). Magyarországon is az állami dominancia forgatókönyve látszik a legvalószínűbbnek. Bizonyíték erre az a tény, hogy az állam civil stratégiájában elsőbbséget élveznek azok a nonprofit szervezetek, amelyek a közszolgáltatások helyettesítésére vállalkoznak, így az államhoz nem kapcsolódó civil szervezetek a források és más feltételek hiányában erőtlenné maradnak (Kuti 1998, 195-205. p.).

Ha a dolgozat bevezetőjében megfogalmazott gondolatot - mely szerint a modern demokrácia és a jóléti állam mai kihívásainak megoldásában nagyobb szerepet kell kapniuk a társadalom önszervező mechanizmusainak – komolyan vesszük, akkor *meg kell erősíteni a nonprofit szektor civil társadalmi jellegét*. Természetesen ez elválaszthatatlan a szélesebb társadalmi tényezők átalakulásától. Az amerikai civil társadalom fejlődésének története éppen azt igazolja, hogy milyen bizonytalan a sikeres kimenet, és mennyi akadály áll a fejlődés útjában. Egy fenntartható civil társadalom kiépítése nem egyes események és projektek dolga, nem egy évtized munkája, hanem nemzedékeké (Anheier 2005, 35. p.) Ez azonban csak megerősíti a nonprofit szektor civil társadalmi beágyazódásának normatív feltevését, és az állammal való kapcsolatok partnerségi forгатókönyvét.

Az előíró értelmezés kiinduló tétele tehát az, hogy a nonprofit szektor tágabb kerete a civil társadalom, vagyis a nonprofit szektor *a civil társadalom szervezeti szférájaként* értelmezhető. A fogalom részletesebb kibontásához visszanyúlhatunk a civil társadalom korábban vizsgált meghatározásaihoz. A civil társadalom fogalmából kiinduló preskriptív értelmezéssel azt mondjuk meg, hogy *milyen lehet az ideális nonprofit szektor*. A korábbiakban láttuk, hogy a civil társadalom fogalmának meghatározása mennyire sokrétű, és a mai értelmezések milyen sokféle aspektusból fogják meg a lényegét. A beágyazottság első számú következménye éppen a szektor rendkívüli sokfélesége, plurális jellege. Ha az értelmezésben nem teszünk különbséget társadalmi, gazdasági, politikai aspektusok között, hanem valóban azt ragadjuk meg, ami az *interdiszciplináris jelleg* ellenére közös, akkor a nonprofit szektor a nyilvános térben az emberek szabad akaratából szerveződő, intézményesült formában megjelenő közösségek és közösségvállalások együttese. Másképpen azt is mondhatnánk, hogy *a nonprofit szektor az önkéntesen vállalt társadalmi kapcsolathálóknak keretet adó szervezetek gyűjtőfogalma*. Ezzel az értelmezéssel a nonprofit szektor alapvető előíró definíciós jellemzőit tapintjuk ki, amelyek:

- a) *a szabadság, az öntevékenység, az önkéntesség*
- b) *a közös érték, a közösségvállalás, a társadalmi részvétel.*

Ha a civil társadalom 20. század végi diszciplináris megközelítései mentén gondolkodunk a nonprofit szektorról mint intézményesült civil társadalomról, akkor szociológiai, politológiai, gazdasági előíró értelmezéseket fogalmazhatunk meg.

- a) Szociológiai megközelítésben a civil társadalom azon tartományát rajzoljuk ki, ahol szervezetekben bontakoznak ki az öntevékeny együttműködések. A nonprofit szektor lényegét ebben az esetben a részvételen alapuló közösségi tevékenység, a bizalmi alapú társadalmi cselekvés, a társadalmi nyilvánosság, a *társadalmi kapcsolathálóok működése* jelenti. A nonprofit szektor a társadalmi tőkekonceptió fogalmi keretében ragadható meg, mert működésének a társadalmi tőke az alapvető forrása, de maga a szektor egyben a társadalmi tőke gyarapításának egyik tipikus közege is. A nonprofit szektor ebből a nézőpontból közösségeket, mozgalmakat, a szervezeti formát illetően pedig a társadalmi szervezeteket vagy közkeletű kifejezéssel az egyesületeket jelenti. A szektor jelentőségét szociológiai aspektusból elsődleges az adja, hogy *itt bontakoznak ki az önerőre támaszkodó integrációs és kommunikációs társadalmi folyamatok*.
- b) A politológiai megközelítés az aktív állampolgárok *közpolgári cselekvésére* utal, vagyis azokra a civil szervezetekre, amelyekben létrejön a kapcsolat az állampolgárok és az állam között. A nonprofit szektor ebből a nézőpontból a *részvételi demokrácia, a kritikai párbeszéd, a nyilvánosság, a nyomásgyakorlás, a társadalmi kontroll funkcióit felvállaló szervezetekkel* azonosítható.
- c) Hagyományos közgazdasági megközelítésben a nonprofit szektor a javak elosztásának alternatív formáját, a nem állami szervezeti keretek közötti *redisztribúciót* jelenti. A nonprofit szektorban zajló úraelosztás nem törvényi kötelezettség, hanem a magánszemélyek és szervezetek szabad elhatározásából fakadó, a *szolidaritás és az egyenlőség* elvén nyugvó támogatásnyújtás, adományozás, forrásbiztosítás. Az egyének *javak és szolgáltatások nonprofit szervezeteken keresztül történő biztosításával* altruizmusból, szolidaritásból, jóindulatból gondoskodhatnak másokról.
- d) A szektort értelmezhetjük a *közösségi gazdaság* (social economy) aspektusából is. A közösségi gazdaság a hagyományos munkaformák alternatívája, amely nem kényszer és elsődleges forrása a szolidaritás.

A nonprofit szektor civil társadalmi gyökerű előíró értelmezése azért lehet fontos, mert ez nyújthat vonatkoztatási keretet a valóságos nonprofit szervezetek megítéléséhez. A nonprofit szervezetek akkor alkotnak egységes közösséget – egy elkülönült szektort –, ha a normatív közös elveknek, értékeknek megfelelően működnek. Ezek meghatározása nemcsak fontos társadalmi szempont, hanem a

szektor saját érdeke is, mert a szektor nem a szervezetek egyszerű összeadása, hanem egy egységes közösség kiépülése is. Valódi szektorról a nonprofit közösség egy olyan magasabb szintjén beszélhetünk, ahol minden szereplőre jellemző *a nonprofit ethosz*, a nonprofit identitás vezérlőelve, és megvan a képesség, illetve a hajlandóság a közös érdekérvényesítésre.

3.3 A nonprofit szektor leíró jellegű meghatározásai

A leíró jellegű megközelítés a tapasztalatok általánosításával értelmezi a jelenséget. Ebben a vonatkozásban a nonprofit szektor a piactól és az államtól markánsan megkülönböztethető közege a társadalmi cselekvéseknek. Maga az elnevezés egy gazdasági fogalom, hiszen mindkét tagja alapvetően gazdasági kategória. A „szektor” a gazdálkodás folyamatában valamilyen azonos szerepet betöltő egységek együttese, a „nonprofit” pedig ennek jelzője. Ám ezzel még nincs vége a specifikációnak, hiszen magának a szektor szónak is két értelmezési dimenziója van: a tulajdonosi, döntéshozói elkülönülés, illetve a gazdasági ágak megkülönböztetése. Az előbbi a célok, a források, a mechanizmusok jellegére, utóbbi a konkrét tevékenységekre utal. Így *a nonprofit szektor a magánjellegű, nem jövedelemszerzési célú gazdálkodó szervezetek összessége*. Ezen szempontok alapján a szakirodalomban és a gyakorlatban számos fogalom-meghatározással találkozunk.

3.3.1 A nonprofit szektor jogi meghatározása

A legegyszerűbb definíciós eljárás az lehet, hogy az adott ország *jogrendszerében szereplő szervezeti meghatározásokat* alkalmazzuk. Eszerint a nonprofit szektor a sajátos jogi formában (például egyesület, alapítvány) működő szervezetek együttese. Az Amerikai Egyesült államokban például az adótörvény (Internal Revenue Code) 501. szakasza definiálja a nonprofit szervezetek fogalmát, és meghatározza az adókedvezményre jogosult szervezeti kategóriákat. A szervezetek száma szerint két alapvető szervezettípus létezik: a vallási, jótékonyági, illetve a társadalmi jóléti szervezetek köre. A legfontosabb, hogy mindkét szervezettípus mentes az adófizetési kötelezettség alól, és az első csoport, az un. közhasznú szervezetek adókedvezményt is biztosíthatnak a támogató egyéneknek és vállalatoknak.

A római jogon alapuló jogrendszerű országokban két alapvető nonprofit szervezeti forma van, a magánjogi egyesülések és a korporációk. A jogi személy státus eléréséhez a szervezetnek be kell magát jegyeztetnie, és ennek meghatározott feltételeit a magánjogi kódexek írják elő. A magyarországi gyakorlatban a nonprofit szektort azok a nem profitcélú szervezetek képezik, amelyeket a Ptk. rendelkezéseivel összhangban jogi személyként bejegyeztek.

A jogi definíció nagy előnye, hogy pontosan kirajzolja a szektorhatárokat, viszont csak közvetetten utal a szervezeti célokra és a jogrendszerek közötti különbségek miatt nem alkalmas nemzetközi használatra.

3.3.2 A nonprofit szektor funkcionális meghatározása

A funkcionális definíció azokat a *célokat és szerepeket* hangsúlyozza, amelyeket a nonprofit szervezetek elvárhatóan teljesítenek. A nonprofit szervezetekhez számos társadalmi, gazdasági, szociális, morális és ideológiai szerepet köthetünk. A funkcionális értelmezés szerint a nonprofit szektor a közérdeket támogató, a társadalmi részvételt bátorító, a közösséget fejlesztő, a társadalmi összetartást támogató stb. szervezetek összessége. Az egyik leggyakoribb funkcionális szempont a közhasznúság fogalmához kötődik, amelyet a polgári jogi rendszerekben adójogszabályok vagy külön törvények definiálnak²⁴. A közhasznú funkció értelmezése az általános feltételek mellett (például a szervezeten kívüliek szolgálata, a profitszétosztás tilalma) a legtöbbször konkrét tevékenységlistát is tartalmaz.

A funkcionális meghatározás túlságosan változékony, szubjektív és bizonytalan, különösen akkor, ha nemzetközi viszonylatban akarjuk alkalmazni. Az általános emberi értékeken túl a közös érték mindig annak függvénye, hogy egy adott országban vagy adott társadalmi csoportokban erről hogyan gondolkodnak.

3.3.3 A nonprofit szektor gazdasági meghatározása

A nonprofit szektor egyik kulcsjellemzője a *sajátos jövedelmi szerkezet*. A gazdasági definíció szerint a nonprofit szervezetek bevételeik meghatározó részét nem értékesítésből, hanem önkéntes támogatásokból, hozzájárulásokból szerzik. A nonprofit szervezetek azon közös tulajdonsága, hogy nem osztják fel a profitot

²⁴ Magyarországon például az 1997. évi CLXV. törvény a közhasznú szervezetekről.

minden definícióban központi tényező. A gazdasági definíciót az SNA rendszerben fektették le (United Nations 1993). Az SNA alapvetően aszerint különbözteti meg a nonprofit szervezeteket másoktól, hogy mi történik a keletkező profittal: „A nonprofit szervezetek jogi és társadalmi személyek, amelyeket javak és szolgáltatások előállítása céljából hoztak létre, de státusuk nem engedi, hogy ez az alapítók, a szabályozók és a finanszírozók számára jövedelem, profit vagy más pénzügyi haszon forrása legyen.” (United Nations 1993. 4.54).

A nemzetgazdasági definíciók a hasonló gazdasági személyeket intézményi szektorokba csoportosítják (lásd 2. ábra).

2. ábra: A nonprofit szektor intézményi tagolása

Minden nonprofit szervezet			
1. szűrő: Formalizáltság – gazdasági jelentőség			
Formalizált nonprofit szervezetek			Informális nonprofit szervezetek
2. szűrő: A források típusa			
Nem piaci nonprofit szervezetek		Piaci nonprofit szervezetek	
3. szűrő: Állami támogatás és ellenőrzés			
Háztartásokat szolgáló nonprofit szervezetek		Államilag finanszírozott és ellenőrzött nonprofit szervezetek	

Forrás: Anheier 2005, 47. o.

A nemzetgazdasági definíciók megkülönböztetik a háztartásokat szolgáló nonprofit szervezeteket. Az így értelmezett nonprofit szektorba azok a szervezetek tartoznak, amelyek jövedelmük és támogatásuk legnagyobb részét a háztartások jótékonyági felajánlásaiból kapják. A jövedelmüket díjbevételekből vagy állami támogatásból szerző nonprofit szervezetek vagy az üzleti vagy az állami szektorhoz kapcsolódnak. A gazdasági definíció nagyszámú nonprofit szervezetet, de egy sokkal lehatároltabb nonprofit szektort értelmez. A definíció további problémája, hogy túl nagy hangsúlyt fektet a bevételi forrásokra, és túlságosan háttérbe szorít egyéb fontos jellemzőket úgy mint az önkéntesség, a misszió-orientáltság stb.

3.3.4 A nonprofit szektor strukturális-működési definíciói

A nonprofit szervezetek a gazdaságról szóló hagyományos nézetrendszerekben (a vegyesgazdaság dichotóm elméleteiben) nem játszanak külön megjelenítésre érdemes szerepet, ma viszont a társadalomtudományok fontos *interdiszciplináris kutatási területét* jelentik. Az átfogóbb és differenciáltabb megismerést, a nemzetközi összehasonlítást és a magyarázó elméletek kialakítását segítő a nonprofit szektor kutatói empirikus vizsgálatokra támaszkodva a *strukturára és a működésre* vonatkozó definíciókat is megfogalmazznak.

A fejlett országokban a nonprofit szektor tudományos igényű vizsgálatára az 1970-es évek gazdasági és társadalmi válságai és kihívásai irányítják a figyelmet. Ezek a kutatások ösztönzik a következő évtizedek szerteágazó tudományos vizsgálatait, és ezekből kiindulva fogalmazódik meg néhány évvel később számos általános nonprofit definíció. Az első kutatási programot a Yale Egyetemen indítják el 1977-ben. A PONPO²⁵ nevű program keretében adják ki azt a híres kézikönyvet, amely elsőként foglalja össze a szektor interdiszciplináris kutatási eredményeit (Powell 1987). Az 1990-es évektől rendszeressé válnak a nemzetközi összehasonlításra is alkalmas statisztikai vizsgálatok és az átfogó, tudományos kutatások. A legismertebb a baltimore-i Johns Hopkins Egyetem szervezésében 1990-ben induló úttörő jellegű, egységes módszertani apparátust alkalmazó nemzetközi összehasonlító nonprofit szektor kutatási program²⁶ (Salamon - Anheier 1994; 1999; Salamon – Sokolowski – List 2003). A hazai kutatómunka a Nonprofit Kutatócsoport megalakulásával kezdődik 1989 végén. A körülmények szerencsés egybeesése folytán így a kezdetektől részt veszünk a legjelentősebb nemzetközi összehasonlító tudományos programban (Kuti 1998, 11. o.).

A Johns Hopkins kutatási program a nonprofit szektor fogalmának meghatározása szempontjából is igen jelentős. A nemzetközi összehasonlító vizsgálat szisztematikus adatgyűjtéséhez ugyanis egy olyan közös definíciót kellett alkotni, amely a kutatásba bevont országokban azonos módon jelöli ki a nonprofit szektor határait. Ez a definíció azóta is a nonprofit szektor *legismertebb és legtöbbször idézett leíró jellegű fogalom-meghatározása*, amelyet Salamon és Anheier vezet be 1992-ben (Salamon - Anheier 1992). Az alulról építkező, induktív jellegű definícióalkotás első lépéseként

²⁵ Program on Nonprofit Organizations

²⁶ The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

az egyes országok kutatói elemezték a nonprofit szervezetek leírására országaikban használt elnevezéseket, és áttekintették a szektorba sorolt intézmények típusait. A különböző elnevezések és fogalmak összevetésével azonosították a nonprofit szektort alkotó szervezetek kulcsfontosságú, minden országban egyaránt érvényesülő közös jellemzőit. Ezzel a módszerrel jelölték ki a *nonprofit szervezetek fogalmának öt legfontosabb elemét: formalizáltság, államtól való intézményes elkülönültség, a profitszétosztás hiánya, önkormányzatiság és önkéntesség*. Később két további – a kutatás finanszírozhatósága szempontjából fontos, bár elvi megfontolás tárgyát is képező – kritériumot is alkalmaztak: *a pártpolitikai és a hitéleti (egyházszerű) tevékenység kizárását*. (Salamon – Anheier 1995, 36. o.). A leggyakoribb közös tulajdonságok alapján megfogalmazott nonprofit definíció egyben a szektorhoz való tartozás legismertebb kritériumrendszere is, és mint ilyen minden valóságos szervezet értékelésének gyakran használt vonatkoztatási kerete.

A Johns Hopkins programban alkalmazott meghatározás szerint *általánosan* az a szervezet tekinthető nonprofitnak, amely a következő tulajdonságokkal rendelkezik:

a) Szervezett - bizonyos értelemben intézményesült

A nonprofit szervezetek formális, szabályozott struktúrával rendelkeznek. Egyes országokban ezt a jogi személyiség formális bejegyzése jeleníti meg, máshol az intézményesültséget például rendszeres találkozások, működési szabályok, folyamatos működés, strukturáltság fejezi ki. Az ideiglenes, ad hoc embercsoportokat nem tekintjük a nonprofit szektor részének. A szervezettség kritériuma fontos szervezeti határokat is érint, ilyen például a tagok és a nem-tagok közötti megkülönböztetés, a szervezeti és az egyéni felelősség közötti eltérés, a szervezet és más szereplők (család, baráti körök, laza személyes hálózatok) közötti különbség megértése.

b) Magán – intézményesen elkülönül az államtól

A nonprofit szervezetek nem részei az állami intézményhálózatnak. Ez nem azt jelenti, hogy nem kaphatnak állami támogatást, vagy hogy köztisztviselők ne ülhetnének az irányító testületben. Az a fontos, hogy a szervezetnek *az államtól elkülönült szervezeti identitása van*. A szervezeti identitást illetően sok határesettel is találkozunk (külföldi példa a quango²⁷, hazai példa a közalapítvány, a köztestület). A

²⁷ Quasi non-governmental organization

határesetek kritikus kérdése, hogy mennyire működnek a kormányzat kiterjesztéseként, mennyire gyakorolnak kormányzati hatalmat.

c) *Nem profitszétosztó – a keletkezett profitot nem osztja szét a tulajdonosok és az irányítók között*

A nonprofit szervezetek elsődlegesen nem jövedelemszerzésre, üzletszerű gazdasági tevékenység végzésére, hanem valamilyen közös cél elősegítésére jönnek létre. Tevékenységük eredményezhet jövedelmet, de azt nem osztják fel a közreműködők (alapítók, tulajdonosok, tagok, vezetők) között. Alapvető kérdés, hogy a szervezet *hogyan kezeli a profitot*. Ha visszaforgatja deklarált közösségi, közérdekű céljaira, nonprofit szervezetnek tekinthető. Ebben az értelemben a nonprofit szervezetek elsődlegesen nem a profitszerzés érdekében jönnek létre, és elsődlegesen nem üzleti megfontolások vezetik működésüket. Ez a jellemző különbözteti meg a nonprofit szervezeteket a magánszektor többi szereplőjétől, a magánvállalatoktól.

d) *Önkormányzati – képes maga szabályozni saját tevékenységét*

A nonprofit szervezeteket autonómia, önálló vezetés, belső irányítási folyamatok és saját működési szabályzat jellemzi. A tevékenységet a saját vezető testület irányítja, a döntések a szervezeten belül születnek.

e) *Önkéntes – jelentős önkéntes közreműködést von be a működésbe*

A nonprofit szervezetek alapvetően az önkéntesség gondolatát testesítik meg. Ez két eltérő, de kapcsolódó szempontot jelent: egyrészt azt, hogy a szervezetek nem kötelező jelleggel, hanem szabad akaratból, *önszerveződéssel* jönnek létre. Másrészt azt, hogy a működés pénzügyi, személyi stb. feltételeinek biztosításában jelen van az *önkéntesség*. Ez nem azt jelenti, hogy minden forrásnak önkéntes hozzájárulásból kell származnia és minden közreműködőnek önkéntesnek kell lennie. Említésre méltó önkéntesség már feljogosítja a szervezetet a nonprofit státusra. Az önkéntes közreműködés nem elvárt, nem jogi vagy más kényszer.

A közös strukturális-működési jellemzők jól érzékeltetik a nonprofit szervezetek különleges természetét, vagyis *a magán jellegű struktúra és a közösségi jellegű cél kombinációját*. A definíció reziduális elemei (a nonprofit szervezet nem informális, nem profitszétosztó, nem állami képződmény) megkönnyítik a jogszabályi meghatározásokat, és közvetetten „bebiztosítják” a nonprofit szektor pozitív tartalmú jellemzőit is. A profitszétosztás tilalma kizárja az önérdék kizárólagos érvényesülését, a közvetlen haszonszerzési célt, vagyis implicite tételezi valamilyen

közös érdek érvényesülését és az önkéntes tevékenységet. Az államtól való függetlenség pedig implicit hordozza az önszerveződés és az önkormányzatiság elvét. Hangsúlyozásuk talán fölösleges is, mert negatív megközelítést általában akkor alkalmazunk, ha nehézségekbe ütközik a jelenség pontos megragadása, leírása, ám ezzel háttérbe szorítjuk a lényegi, a pozitív tartalmat: *a nonprofit szektor a magánszemélyek, a szervezetek önszerveződéssel létrejövő és az önkéntesség elvén működő, közösségi célokat szolgáló formális szervezeteinek együttesét jelenti.*

Szembetűnő, hogy *a nonprofit szektor legismertebb általános meghatározása mennyire egybeesik a civil társadalom fogalmával, és a szektor ebből alkotott előíró (ideális) értelmezésével.* Fogalmilag a szabadság, az önszerveződés lényegileg megfelel az államtól független, önkéntes, önkormányzati cselekvésnek, mint ahogy a közösségvállalás, a társadalmi részvétel megfelel az önérdetet, a haszonszerzést implicit kizáró profitszétosztási tilalomnak és az explicit közérdekűségnek.

A szakirodalomban sok egyéb strukturális-működési meghatározással is találkozunk. Egyes definíciós javaslatokban a fenti elemeken kívül megjelenik például a szolgáltatás általános hozzáférhetősége, a diszkriminatív magatartás kizárása, a politikamentesség követelménye. Igen gyakran kerül említésre a nonprofit szervezetek jelentős részét a valóságban is jellemző *közérdekűség vagy közhasznúság* fogalma²⁸. A közhasznúság azt jelenti, hogy a szervezet tevékenysége a szélesebb közönség – és nemcsak a tagok mint közösség - érdekeit szolgálja. Ezzel a működési jellemzővel a nonprofit szektorból elvileg kizárnánk a csak a tagságot szolgáló, önhasznú, klubjellegű szervezeteket. A közhasznúság mint általános kritérium éppen emiatt meglehetősen vitatott kérdés, és a legkevésbé egyértelműen definiálható jellemző. Egyrészt azért, mert a demokratikus társadalmakban az egyetemes emberi értékek támogatása mellett mindig megjelennek az adott ország sajátos értékei, törekvései, elvárásai, így a közhasznúság konkrét értelmezése országonként változó. Másrészt a nonprofit szervezetekre mindig jellemző bizonyos fokú közhasznúság, mert nem haszonszerzésre törekszenek és már azzal is externális hatást eredményeznek, hogy a közösségi élet, a társadalomszervezés pótolhatatlan színterei. Sokszor csupán pusztán létükkel segítik a társadalmi pluralizmus, a szabadság, a társadalmi önszerveződés érvényre jutását (Harsányi - Kuti, 1995, 66. p.), amely

²⁸ A közhasznúság követelménye kitüntetett szerepet játszik az angol szakírók körében, köszönhetően a jótékonykodás ottani történelmi hagyományainak.

minden demokratikus társadalomnak elemi, közös érdeke. A félreértések elkerülése végett fontos rögzíteni, hogy a *közös érték elősegítése nem azonos az explicit közhasznúsággal és közérdekkel*. A civil társadalom modern fogalmai is közös értékről beszélnek, amelyet nemcsak az általában vett közérdek, hanem a különböző társadalmi csoportok partikuláris értékei is megtestesíthetnek. (Az angol nyelv egyértelműbben tesz különbséget az általában vett és a partikuláris „közös” között amikor a „public”, illetve a „community” kifejezéseket használja.) A fentiek értelmében a partikuláris közös érték mindaddig elfogadható általában közérdekűnek, amíg nem meríti ki a társadalomellenesség fogalmát. Ez persze korántsem jelenti azt, hogy minden nonprofit szervezetet pusztán státusánál fogva azonos társadalmi elismerésben vagy kedvezményben kellene részesíteni.

A dolgozat témája szempontjából fontos következtetésünk lehet, hogy *a nonprofit szektor definíciói általánosságban meghatározzák azokat a közös szervezeti jellemzőket, amelyek majd a marketing alkalmazásakor a nonprofit specifikumok magyarázataként szolgálnak*. Marketing szempontból fontos következtetés lesz például a szervezet küldetésorientált jellege, a többszörös közönség, a nem monetarizált kapcsolatok, az önkéntes források jelenléte, a teljesítménymérés eltérő jellege, az üzleti életben nem jellemző ajánlatok (termékek) sokasága stb..

3.4 A nonprofit szektor definícióinak gyakorlati alkalmazása és az alkalmazás problémái

Hivatalosan elfogadott meghatározások híján a nonprofit szektor definíciós kérdései a legtöbb országban folyamatos kísérőjelenségei a szektor életének, állandó témái a szakértői vitáknak. Nem könnyű feladat általánosságban beszélni egy rendkívül összetett jelenséghalmazról, a definícióalkotásra mégis szükség van, mert

- a) az alkalmazott definíció révén tisztázódik, hogy az egyes szervezeti formáknak mi lehet a szerepe, mire alkalmasak, milyen funkciókat képesek betölteni, miben határozzák meg küldetésüket és az ezt teljesítő tevékenységeket;
- b) a strukturális-működési definíció érvényre juttatja a szervezetsemlegességet, és egyedül azt mérlegeli, hogy milyen célok, milyen funkciók és milyen működés jellemezzék egy nonprofit szervezetet, ugyanakkor kizárja azt a lehetőséget,

hogy megossza és szembeállítsa egy adott funkció különböző szervezeti formákban történő teljesülését;

- c) az általános definícióra épülő szabályok (például a kedvezmények megszerzésének feltételei, a forrásszerzés vagy a döntési mechanizmusok adekvát formáinak meghatározásai) megakadályozzák, hogy az azonos formájú, de különböző motivációjú szervezetek összemosódjanak, így a definíció mint egységes kritériumrendszer megakadályozza a visszaéléseket és csupán a szervezeti formához kapcsolódó előnyök kihasználásának lehetőségét;
- d) a definíció megfogalmazza azokat a célokat és magatartási normákat, amelyek az adott szervezeti forma írott szabályain túl a működés során is érvényre juttatják a szektor ethoszát.

A gyakorlatban alkalmazott nonprofit meghatározások (például adótörvények, közhasznú szervezetekről szóló törvény, pályázati kiírások feltételei stb.) tág intervallumban mozognak, és mindig a definícióalkotás célja határozza meg, hogy a minimálisan szükséges feltételeken túl milyen egyéb jellemzőket várunk még el egy valóságos nonprofit szervezettől, vagyis a szükségéstől mennyire közelítünk az ideális felé. Az biztosan állítható, hogy a nonprofit szervezeteket nem lehet egyetlen jellemzővel (például az elnevezés lefordításával) értelmezni, és nincs egyetlen olyan meghatározás sem, amely minden felhasználási célnak reálisan, az alul- és túlértelmezést elkerülve megfelelne. A definíciók gyakorlati alkalmazása során ezért a céloknak leginkább megfelelő fogalomértelmezést kell megtalálnunk, és ezt kell az adott cél teljesülése feltételeként a szervezeti és egyéb szabályokban, feltételrendszerekben megjeleníteni.

A hazai gyakorlatban alkalmazott nonprofit szektor fogalmak két alapvető strukturális-működési értelmezésre támaszkodnak. Mondhatnánk azt is, hogy létezik egy minimális és egy maximális követelményrendszer, amely meghatározza:

- a) *a szektorhoz tartozás szükséges és elégséges feltételeit, illetve*
- b) *a nonprofit szervezetek kívánatos (ideális) kritériumait.*

A *szektorhoz tartozás szükséges feltételeinek* közismert definícióját Kuti Éva és Marschall Miklós fogalmazta meg a nemzetközi meghatározások hazai viszonyokra való alkalmazásával. Az alapvetően negatív elemekből felépített definíció szerint *a nonprofit szervezeteket a profitszétosztás tilalma, az államtól való függetlenség és az intézményesültség jellemzi* (Kuti – Marschall 1991a, 65. o.). Ez a meghatározás a

fentiek értelmében közvetetten hordozza az önkormányzatiság, az öntevékenység és a közös értékek, érdekek szolgálatának valamilyen mértékű érvényesülését is. A gyakorlatban ez a definíció rajzolja ki a nonprofit szektor *legtágabb határait*, amely a többi szférától különbözteti meg a nonprofit szervezeteket, és ez lesz a jogi értelmezés alapja.

Ez a világosnak tűnő vonal a valóságban elég homályos és képlékeny. Elég csak néhány jellemző okot felsorolni annak igazolására, hogy a nonprofit szektor határai mennyire bizonytalanok:

- a) A tiszta nonprofit szervezetek mellett vannak vegyes megoldások is, amelyek egyrészt az állami, másrészt a vállalati szférával alkotott sajátos szervezeti vagy kötelmi kombinációk.
 - Az állami szférához kapcsolódó „hibrid” modell a közfeladatok nonprofit szervezeti keretekben történő ellátásának újszerű mechanizmusa. Ennek egyik válfaját azok a szerződéses viszonyok jelentik, amelyekben civil szervezetek rendszeresen közszolgáltató tevékenységet végeznek. A másik jellemző esetet az állami szervek által létrehozott, de azoktól szervezetileg független közalapítványok, a törvény által létesített köztestületek és az állami alapítású közhasznú társaságok testesítik meg. Az ilyen vegyes formák megítélése mindig annak függvénye, hogy a valóságos szervezetek mennyire tekinthetők az állam meghosszabbításának, illetve mennyire társadalmiasított, decentralizált, autonóm megoldások.
 - A másik „hibrid” nonprofit forma a profit és a nonprofit szféra kombinációja. Ennek egyik válfaja a nonprofit szervezetek mint tulajdonosok részvétele a vállalkozói szférában. Világszerte – így hazánkban is - jellemző a nonprofit szervezetek korlátozott vállalkozási tevékenysége akár befektetések (részvény, törzsbetét tulajdonlás), akár a szervezetek keretein belül zajló üzleti tevékenységek formájában. Másik elterjedt megoldás az, hogy a vállalatok alapítványt hoznak létre vagy nonprofit szervezeteket támogatnak munkavállalóik átképzése, ismertségük növelése, hírnevük ápolása stb. céljából, vagyis közvetlen haszonszerzési cél nélkül, de közvetetten saját üzleti érdekeik elősegítésére.
- b) A nonprofit szervezetek vállalkozásokat álcázhatnak, ha a profitszétosztás tilalmát a magas fizetésekkel és egyéb juttatásokkal játsszák ki, amelynek jogosságát nehéz ellenőrizni és megítélni.

- c) A szervezetek „vándorolnak” a szektorok között, szervezeti formát váltanak, illetve gyakran egy szervezeten belül is profit és nonprofit egységeket működtetnek, így a szektorok bizonytalan határterületein mozognak.

A reziduális értelmezés mellett az említett szerzők egy olyan definíciót is megfogalmaznak, amelyet egy fejlettebb, differenciáltabb nonprofit szektorral rendelkező országokban tartanak elfogadhatónak (Kuti – Marschall 1991a, 66. o.). A *kívánatos, ideális nonprofit szervezetek* az alapjellemzők mellett a következő tulajdonságokkal is rendelkeznek: közérdekűség, a közjó szolgálata; önkéntes támogatásokból való működés; pártpolitikai és a hitéleti tevékenység kizárása. Az így megfogalmazott ideális nonprofit szervezeti jellemzőket tekintik sokan a nonprofit szektor ethoszának. A definíció gyakorlati alkalmazását legjobban az 1998-ban hatályba lépő *közhasznú szervezetekről szóló törvény* jeleníti meg, amely a közhasznú státust és az ahhoz kapcsolódó feltételeket, illetve kedvezményeket meghatározó komplex jogszabály. A törvény - több más feltétel mellett - előírja, hogy egy szervezet közhasznúként jegyezhető be, ha:

- a) előírt szervezeti forma jellemzi²⁹;
- b) meghatározott közhasznú tevékenységet folytat, és - ha tagsággal rendelkezik - tagjain kívül más is részesülhet a közhasznú szolgáltatásaiból;
- c) vállalkozási tevékenységet csak közhasznú céljainak megvalósítása érdekében, azokat nem veszélyeztetve végez;
- d) gazdálkodása során elért eredményét nem osztja fel, azt a létesítő okiratában meghatározott tevékenységére fordítja;
- e) közvetlen politikai tevékenységet nem folytat, szervezete pártoktól független és azoknak anyagi támogatást nem nyújt;
- f) a kiemelten közhasznú szervezet közhasznú tevékenysége egyben közfeladat is.

A közhasznú szervezetekről szóló törvény szigorú feltételeket állít a nonprofit szervezetek elé. A jogi értelemben vett nonprofit szektorból elkülöníti a közhasznúság értékcentruma köré rendeződő szervezeteket, és ezzel a *belső struktúra* egy sajátos szempontját alakítja ki. A közhasznú értelmezés - az államtól való

²⁹ Közhasznú jogállást szerezhet a Magyarországon bejegyzett alapítvány, közalapítvány, társadalmi szervezet (kivéve a politikai pártokat és a munkaadók, munkavállalók érdekvédelmi szervezeteit), köztisztület (törvényi felhatalmazása alapján), közhasznú társaság.

intézményes elkülönülést leszámítva - igen közel áll a strukturális-működési definícióban idealizált nonprofit szervezeti fogalomhoz. Így a közhasznú szervezetek és az idealizált nonprofit szektor egybeesésének kulcsa a kritikus határesetek kérdése, vagyis, hogy a szervezetek mennyire működnek a kormányzat kiterjesztéseként, mennyire gyakorolnak kormányzati hatalmat.

A definíciók gyakorlati alkalmazásának egyik fontos szempontja, hogy a definíció alapján értelmezett nonprofit szektort meg tudjuk jeleníteni. Ezért kifejezetten fontosak azok a meghatározások, amelyek valóságos *szervezeti formákkal* rajzolják meg a szektor körvonalát. A szervezeti formákat a legtöbb országban törvények és egyéb jogszabályok rögzítik, meghatározva a szervezetek fogalmi jegyeit, státus és dinamizmus szabályait³⁰.

A hazai gyakorlatban a nonprofit szektornak három különböző szervezeti meghatározása használatos (Nonprofit szervezetek 2005, 5. o.):

- a) Legtágabb a *jogi értelmezés*, amely a nonprofit szektor részének tekint minden nem profitcélú és az államtól intézményesen elkülönült jogi személyt.
- b) Legismertebb a *statisztikai definíció*³¹, amely szigorúbb és gyakorlatiasabb. Logikájában a jogi meghatározáshoz illeszkedik, de a nemzetközi gyakorlatban kialakított kritériumokra³² - az ismertetett strukturális-működési definíciókra – épül, ezért a nonprofit szektorból kihagyja például az egyházakat, a politikai pártokat vagy az önkéntes kölcsönös biztosítópénztárakat (lásd 3. ábra).
- c) A *nemzetgazdaság-statisztikai* meghatározás szerint a statisztikailag értelmezett szervezetek közül azokat kell a nonprofit szektor részének tekinteni, amelyek alapvetően a lakosságot szolgálják, csak korlátozottan folytatnak bevételszerző tevékenységet és forrásaik főleg önkéntes támogatásokból származnak.

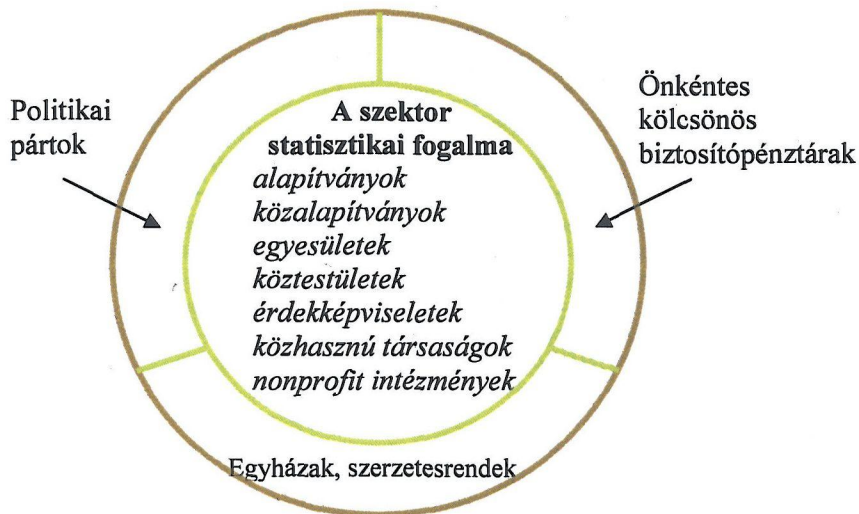
A nonprofit szektor megjelenítésében különösen a rendszeres, összehasonlításra is alkalmas, szektorszintű adatforrások nagy hatásúak, ezért a nonprofit szektor megértésében és megismerésében a statisztikai definíciónak lesz kiemelkedő szerepe.

³⁰ Az angolszász országok jogrendszerének sajátossága, hogy a nonprofit szervezetek tetszés szerinti szervezeti formában működhetnek.

³¹ A statisztikai definíció alapján értelmezett nonprofit szektorról készül rendszeres adatfelvétel.

³² Profitsztetosztás tilalma, a kormányzati szektortól való szervezeti függetlenség, az intézményesültség, a közcélúság, az önkéntesség valamilyen eleme és a pártpolitikai tevékenység kizárása (Nonprofit szervezetek 2005, 5. o.)

3. ábra A nonprofit szektor jogi és statisztikai fogalmának kapcsolata



Forrás: Nonprofit szervezetek 2003. 2005, 6. o.

A valóságos nonprofit szektor szempontjából kifejezetten lényeges, hogy az általános strukturális-működési jellemzők hogyan tükröződnek az egyes szervezeti jogszabályokban. A szektor közös kritériumai ugyanis akkor realizálódnak, ha a valós szervezetek ezek alapján létesülhetnek és működhetnek. A kérdés részletes vizsgálata túlmenne a dolgozat célján, illetve keretein, a témával amúgy is több írás foglalkozik (például Pavluska 1999). Egy összefoglaló táblázat (lásd 7. tábla) azonban jól érzékelteti a közös jellemzők és az egyes hazai szervezeti jogszabályok kapcsolatát. A táblázat azt is megmutatja, hogy a jogi rendelkezések alapján az egyes szervezeti formák milyen általános működési jellemzőket vállalhatnak, ami a marketing döntések szempontjából is fontos kérdés lehet. A táblázat alapján felfigyelhetünk egy nyilvánvaló ellentmondásra: a hazai nonprofit szervezeti formák közül három – a közalapítvány, a köztestület és a közhasznú társaság – előírásszerűen kötődik az államhoz. Közalapítványt csak állami szerv hozhat létre, a köztestület létesítését törvény rendeli el, a közhasznú társaság pedig a társadalom közös szükségleteit nyereség- és haszonszerzési cél nélkül szolgáló rendszeres tevékenységet végez a feladat teljesítéséért felelős állami szervvel kötött szerződés alapján. Ezeknél a szervezeteknél tehát nem arról van szó, hogy szabadon partneri viszonyra lépnek az állammal, amit az alapítványok és az egyesületek is - sajnos jellemzően pénzügyi kényszerből - gyakran megtesznek. A közjogi nonprofit szervezetek az állami kapcsolatot sosem kerülhetik ki, és ez *alapjaiban ellentmond minden vizsgált nonprofit definíciónak*.

7. tábla: A hazai nonprofit szervezetek jogszabályi előírásainak és a nonprofit szektor strukturális-működési definícióinak összevetése

Szervezeti forma	Társadalmi szervezet	Alapítvány	Köz-alapítvány	Közttestület	Közhasznú társaság
Intézményesültség	+	+	+	+	+
Profitcélok hiánya, profitszétosztás tilalma	+	+	+	+	±
Kormányzattól való intézményes függetlenség	+	+	erősen korlátozott	törvény szerint	erősen korlátozott
Önkéntesség öntevékenysége	+	+	erősen korlátozott	kényszertagság, de öntevékenysége	±
Önkormányzatiság	+	+	erősen korlátozott	+	+
Közhasznúság, közérdekűség	±	+	+	+	+
Pártpolitika kizárása	–	–	implicit módon	törvény szerint	implicit módon
Hitélet kizárása	–	–	implicit módon	törvény szerint	implicit módon

Egyedül a köztestületek azok, ahol az állami befolyás mértékét legalább keretek között tartja a törvény. Jagasics Béla azt írja, hogy az állami alapítású szervezetek nagy száma csak látszólag mond ellent a nonprofit elveknek. Bizonyos közcélok érdekében a nonprofit szektor „kölcsonadja” működési jellemzőit, szervezési technikáit és kedvezményeit az államnak, ám mégis a nonprofit jelleg a meghatározó és nem az állami (Jagasics 2001, 10. o.). Elvileg igaz, hogy az említett szervezetek számos társadalmiasított jellemzőt hordoznak. Az, hogy egy dolog ideáltipikus meghatározása és a valóság nem fedi egymást, önmagában még nem baj, a típusalkotásnak ez mindig velejárója. A valóságban a civil szervezetek nagy része sem ideális. Vagyis elfogadható, hogy a nonprofit szektorba beleférjenek a határterületen lévő szervezetek is, ha részlegesen hordozzák az ideáltipikus

tulajdonságokat. De a közalapítványoknál és a közhasznú társaságoknál nem ez a helyzet. A gyakorlatban a közalapítványok esetében az alapításkori vagyonátadás helyett jellemző az évenkénti költségvetési támogatás és a kezelő szerv kijelölése is legtöbbször politikai szempontú. A közhasznú társaságok többségét is állami intézmények alapítják, elsősorban a költségvetési gazdálkodás alternatív megoldásaként, a formához kötődő kedvezmények kihasználására. Mindkét szervezettípusra jellemző, hogy az alapítók a nonprofit infrastruktúrát a szigorúbb költségvetési szabályok kikerülésére használják, ezért szakmai körökben gyakran vetődik fel e két jogi forma megszüntetésének kérdése (Kende 2004, 6. o.). Ugyancsak szorgalmazza a szakma, hogy a nonprofit szektor civil jellegének kiemelése és a civil ethosz érvényesülése érdekében legalább húzzunk határozott vonalat a valódi civil (alapítvány, társadalmi szervezet) és az állami jellegű nonprofit szervezetek közé. A valóság elfogadható átmeneti (hibrid) jelenségei ellenére *a nonprofit szektor ideálja a civil társadalom formalizált törekvéseit, a civil szervezeteket fogja össze*. Megfontolandó lenne ezért az elnevezésekben való megkülönböztetés is: a civil nonprofit szervezetek együttesét „hívjuk inkább” civil vagy civil nonprofit szektornak. A névváltoztatás, a differenciált névhasználat nyilván nem lenne problémamentes, hiszen a „nonprofit szektor” mint átfogó kifejezés már rendkívüli módon meghonosodott, sőt amolyan félhivatalos elnevezéssé vált, így egyelőre inkább nehezítené a kommunikációt, ha erre a megkülönböztetésre mindig kényszerülünk. Érdekes azonban felfigyelni a nemzetközi szakirodalomban történt változásokra. A nonprofit szektor legismertebb nemzetközi kutatásának első összefoglaló tanulmányának (The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project) még „The Nonprofit Sector in Comparative Perspective” a címe (Salamon – Anheier 1994). A kutatás legutóbbi eredményeit összegző munka azonban már a „Global Civil Society” címen jelent meg, és a tanulmány következetesen használja a „civil társadalmi szektor”, „civil társadalmi szervezet” elnevezéseket (Salamon – Sokolowski – List 2003). A magam részéről - ahogy sokan mások is - a nonprofit szektor, illetve a nonprofit szervezetek kapcsán alapvetően a civil társadalom keretein belül gondolkodom.

4. A NONPROFIT SZERVEZETEK STRUKTURÁLIS-MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI A MARKETING PRIZMÁN KERESZTÜL

A marketingről lényegre törően és általában azt mondhatjuk, hogy a szabadon létesíthető társadalmi, gazdasági kapcsolatok eredményes és hatékony szervezésére irányul. A marketing alkalmazásáról ezért minden olyan esetben gondolkodhatunk, amikor célunk a kapcsolatok kialakítása, fenntartása, fejlesztése. A nonprofit szervezetek is kapcsolatok sokaságát építik és ápolják. Ezek a kapcsolatok azonban a célok, a résztvevők, a források stb. szempontjából eltérnek a marketingben leginkább ismert piaci kapcsolatoktól. Következésképpen *marketing nézőpontból célszerű megvizsgálni a nonprofit szervezetek azon működési sajátosságait, amelyek kapcsolataikat jellemzik, és amelyek azok alakulását meghatározzák.*

A nonprofit szektor definíciói a szervezetek általános, közös tulajdonságait írják le, mintegy idealizálják a jelenséget. A valóságos szervezetek azonban kisebb-nagyobb mértékben mindig eltérnek az eszméitől, vagyis az általános jellemzők nem érvényesülnek maradéktalanul és tökéletesen. Az ideálisnak mondható nonprofit szervezetek mellett, amelyek kizárólag önkéntes forrásokból csak küldetésüket szolgáló kapcsolatokat építenek, a valóságban szép számban vannak olyanok is, amelyek szolgáltatásaikért díjat számítanak fel, állami támogatást vesznek igénybe vagy üzleti tevékenységet is végeznek, esetleg ezeket valamilyen módon kombinálják. Vagyis, a valóságban lehet teljes körű, de inkább részleges a nonprofit szervezetek ideáltípusát jellemző karakter. Mivel a nonprofit marketing elméletét nem alapozhatjuk csak az ideálképre, egyszerre kell vizsgálnunk a nonprofit kapcsolatokat alakító általános és különös szervezeti-működési ismérveket. A nonprofit szektor megismerésében ezért az általánosítás mellett az osztályozás, a különböző működési kategóriák feltárása ugyanúgy fontos.

4.1 A nonprofit szervezetek kapcsolatait meghatározó ideáltipikus szervezeti-működési sajátosságok

A nonprofit szervezetek idealizált strukturális-működési definíciója a nonprofit szervezetek környezetükkel kialakított kapcsolatainak legfontosabb jellemzőire utal:

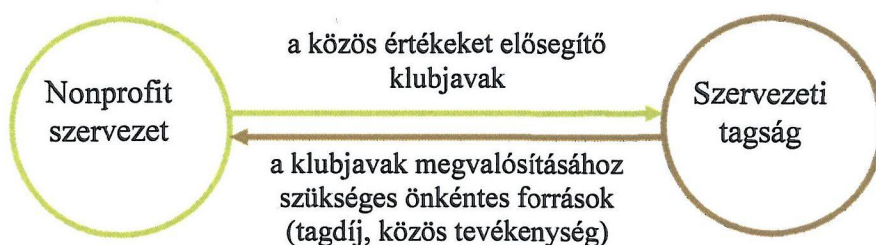
- a) Az ideális nonprofit szervezetek alapvetően valamilyen közösségi, társadalmi érték elősegítésére és nem a gazdasági érdek, a pénzbeli hozamok maximalizálása céljából jönnek létre abban az értelemben, hogy ez az alapítók, a közreműködők, a finanszírozók számára jövedelem, profit vagy más pénzügyi haszon forrása legyen. *A nonprofit szervezetek elsődlegesen küldetésorientált szervezetek, azaz minden megnyilvánulásukban közvetlenül vagy közvetetten küldetésük teljesülése a motiváló tényező.*
- b) Az ideális nonprofit szervezetek a küldetés teljesüléséhez két fő közönségcsoporttal építik ki kapcsolataikat: a küldetéshez közvetlenül kapcsolódó elsődleges közönséggel, a *kedvezményezettekkel*, illetve a küldetés feltételeit megteremtő *önkéntes forrásbiztosítókkal*. A primer közönség kétféle lehet: maga a *szervezet tagsága*, illetve a *szervezeten kívüli célközönség*, amely sokszor az egész társadalmat, sőt az emberiséget jelenti. Az önkéntes forrásbiztosítók is lehetnek *szervezeten belüli* vagy *külső forrásbiztosítók*.
- c) A nonprofit szervezetek olyan tevékenységeken keresztül szervezik kapcsolataikat, amelyek közvetlenül vagy közvetetten a deklarált küldetés elérését szolgálják. A küldetést közvetlenül elősegítő tevékenységek, az úgynevezett *közvetlen cél szerinti vagy primer tevékenységek* a valóságban leggyakrabban szolgáltatások, klubjellegű tevékenységek, érdekképviselés, nyomásgyakorlás, befolyásolás, támogatásnyújtás stb. formában jelennek meg. Az elsődleges kapcsolatok mellett az ideális nonprofit szervezeteknek olyan *kiegészítő- vagy másodlagos tevékenységeket* is szervezniük kell, amelyek a küldetescélok megvalósításához szükséges önkéntes forrásokat biztosítják.
- d) A fentiekből következően az ideális nonprofit szervezetek vagy a *klubjavakra* vagy a *kollektív javakra* jellemző tulajdonsággal bíró ajánlatokat hoznak létre. A klubjavak elosztása a *tagok közös érdekeire*, a kollektív javak elosztása a célcsoportok iránti *szolidaritásra* épül. A valóságban gyakori eset, hogy a küldetés teljesülését szolgáló javak egyben forrásbiztosítók is, amelyek profitszétosztási következmény nélkül magánjavakként funkcionálnak. Az ideálistól gyakori eltérés az is, hogy a kiegészítő jelleggel előállított *magánjavak* kizárólag az elsődleges javak *keresztfinanszírozását* szolgálják, illetve a profitszétosztási tilalom értelmében csakis ezt szolgálhatják.
- e) A nonprofit szervezetek jelentős *önkéntes forrást vonnak be* a működésbe, amely lehet a tagok, az alapítók és más közreműködők vagy a szervezeten

kívüliek ellenszolgáltatás nélküli *önkéntes munkája* vagy *önkéntes adománya*, felajánlása. Az ideális nonprofit szervezetek kizárólag önkéntes forrásokra építik működésüket. Ez az ideális eset a valóságban csak ritkán fordul elő, bár a nonprofit szervezetek forrásaiknak legalább egy részét önkéntes hozzájárulásokból, önkéntes támogatásokból biztosítják.

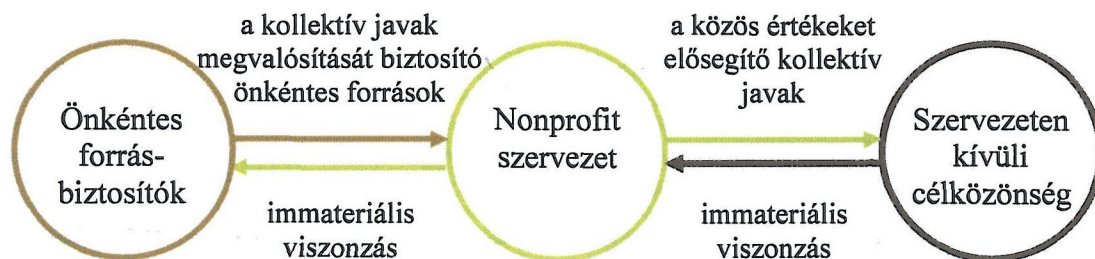
Az általános definíciókban megfogalmazott sajátosságok alapján a nonprofit szervezetek kétféle ideáltipikus kapcsolatrendszerét a 4. ábrában foglaljuk össze:

4. ábra A nonprofit szervezetek kapcsolatrendszerének ideáltípusai

a) A szervezet tagságát szolgáló kapcsolat – az önhasznú nonprofit szervezetek



b) A szervezeten kívüli közönséget szolgáló kapcsolatok – a közhasznú szervezetek



A nonprofit szervezetek működési sajátosságainak és így kapcsolatainak mélyebb megértését szolgálhatja a vállalkozásokkal és az állami szervezetekkel való összehasonlítás. Ez annál is inkább célravezető, mert így jobban alátámasztható az üzleti és a kormányzati, illetve a nonprofit marketing különbségeinek magyarázata. A szakirodalomban számos szerző foglalkozik a szervezeti ideáltípusok összevetésével. A kutatások megállapításait összefoglaló 8. táblából világosan kiolvashatók a három szervezeti típus legfontosabb különbségei:

8. tábla: A nonprofit szervezetek, a kormányzati intézmények és a vállalatok ideáltípusainak összehasonlítása

	Vállalat	Állami intézmény	Tagokat szolgáló nonprofit (egyesület)	Közöséget szolgáló nonprofit (szolgáltató)
Objektív szerep	profit-maximalizálás	társadalmi jólét maximalizálása	tagok hasznának maximalizálása	célközönség hasznának maximalizálása
Kibocsátás	magánjavak	közjavak, kollektív javak	klubjavak	kollektív javak, magánjavak
Elosztási elv	cseré	egyenlőségi elv	szolidaritás	szolidaritás
Orientáció	külső orientáció, nem diszkriminál (fogyasztók)	külső orientáció, nem diszkriminál (nagyközönség, állampolgárok)	belső orientáció, megkülönböztet (tagok)	külső orientáció, megkülönböztet (célközönség)
Célok	sajátos, világos	összetett, bizonytalan	összetett, szétszór	összetett, világos
Struktúra	formális	formális	informális	formális
Ellenőrzés, szabályozás	tulajdonosok, érintettek	választók a képviselőkön keresztül	tagok	vezetőség
Döntéshozatal	hierarchikus	közvetett: demokratikus, közvetlen: hierarchikus	demokratikus	hierarchikus
Résztvevők	kvázi-önkéntesek (gazdasági kényszer)	automatikus/ jogi kényszer	önkéntes	önkéntes/kvázi-önkéntes
Motiváció	anyagi	céltudatos	szolidáris	szolidáris/ céltudatos
Erőforrás	gazdasági	kényszerű (adózás)	adomány	adomány/ gazdasági
Méret	nagy	nagy	kicsi	közepes

Forrás: Toepler – Anheier 2004 alapján Anheier 2005, 184. p.

- a) A magánvállalatok a piacon eladható magánjavak termelésével a tulajdonosok profitmaximalizálási célját szolgálják. A kormányzat az általános társadalmi jólét optimalizálására törekszik az egyenlőség és az igazságosság elve alapján elosztott kvázi közjavak vagy kollektív javak biztosításával. A nonprofit szervezetek alapítói valamilyen közös érték vagy érdek köré rendeződő törekvéseit, helyzet- vagy magatartásváltozást, emberbaráti célokat, valamilyen

tradíció érvényesülését, stb. segítik elő. A nonprofit szervezetek befelé a tagságra, kifelé az ügyfelekre összpontosítanak, akik között bizalmi, ideológiai, státus stb. alapon tesznek különbséget.

- b) A profit mint alapvető motívum a vállalatok számára lehetővé teszi, hogy világos, mérhető célokat fogalmazzanak meg, és gazdasági mutatókkal értékeljék teljesítményüket. A nonprofit szervezeteknek – a közintézményekhez hasonlóan – általában nincs világos, pontos teljesítmény-követelményük. A szervezeti küldetésnyilatkozat sokszor terjengős és homályos, ami szerteágazó, nehezen értékelhető és mérhető célok kijelöléséhez vezet.
- c) A három szektor szervezetei alapvetően különböznek pénzügyi forrásaik megteremtésében. A közintézmények tipikusan az állam kényszerítő eszközeivel beszedett adókból, a vállalatok a piaci árak felszámításával jutnak forrásokhoz. Ezzel szemben a nonprofit szervezetek primer tevékenységüktől független forrásokra, adományokra és egyéb jótékony hozzájárulásra támaszkodnak.

A szervezeti típusok összevetése azt mutatja, hogy bár a nonprofit szervezetek néhány tulajdonságukban hasonlítanak a másik két szektor szervezeteihez, de a lényeges különbségek a működés, és így a marketing sajátos szervezését követelik. A legkevesebb, amit megállapíthatunk, hogy *a nonprofit szervezetek a küldetés, a célok, a közönségek, a kapcsolatok, a tevékenységek, az ajánlatok, a források stb. szempontjából sokszínűbbek, összetettebbek, mint a másik két szervezeti típus. A definíciókban megfogalmazott általános nonprofit szervezeti jellemzőkön túl a szektorkutatások és mindennapi tapasztalataink alapján feltárhatjuk a működési jellemzők sokféleségét, és így tovább árnyalhatjuk a nonprofit marketing elméleti alapjait, amely feltételezhetően bonyolultabb, sokrétűbb lesz és többoldalú megközelítést tesz szükségessé. Marketing szempontból a nonprofit szervezeteket mindenekeelőtt a misszió, a funkciók, az érdekeltek, a tevékenységek, az ajánlatok, a források, és a teljesítménymutatók kérdéseivel vizsgálhatjuk.*

4.2 Missziók, víziók, funkciók a nonprofit szervezetekben

A nonprofit szervezetekre általában jellemző összetettséget és sajátos értéktelítettséget mindenekeelőtt a missziók, a víziók, a funkciók feltárásával világíthatjuk meg. Marketing szempontból ezek vizsgálatakor arra keressük a választ,

hogy mi a végső célja, mi motiválja a nonprofit szervezetek működését és működésük várhatóan milyen hatást eredményezhet, vagyis, *hogy mi a kapcsolatok szervezésének vezérfonala és a teljesítmény értékelésének vonatkoztatási kerete.*

4.2.1 A nonprofit szervezetek társadalomorientált jellege

Sajátos céljaikat a nonprofit szervezetek küldetés- és víziónyilatkozataikban fogalmazzák meg. A nonprofit szervezetek alapvető célja nem a forrásszerzés, hanem valamilyen fontosnak tartott közös értékhez, érdekhez, társadalmi vagy közösségi üggyhöz kapcsolódó funkció minél eredményesebb betöltése. A civil nonprofit szervezetek tevékenységének eredménye tipikusan nem magának a munkának a közvetlen jutalma, hanem valamilyen *externális hatás*, valamilyen másokat érintő külső eredmény. A teljesíteni kívánt fő funkciók és az elérni kívánt végső hatások explicit formában a *küldetésben* (a misszióban) vagy még pontosabban a *küldetésnyilatkozatban* nyernek kifejezést. *A küldetés nemcsak egyszerűen a működés vezérelve, stratégiai iránya, hanem a szervezet alapvető, végső célja és létezésének legfontosabb oka is.* A vállalatokkal ellentétben a nonprofit szervezetek lényege valamilyen társadalmi, közösségi misszió teljesítése, azaz a nonprofit szervezetek nem profit-, hanem *társadalomorientált szervezetek*. A küldetésnyilatkozat kifejezi a szervezet alapértékeit, a működés irányelveit, meghatározza a funkciókat, motiválja az alkalmazottakat, az önkénteseket és a tagokat, illetve segít az értékelésben és az orientálásban. A küldetésnyilatkozat egyrészt korlátoz, mert kijelöli a szervezeti működés határvonalait, keretek közé szorítja a tevékenységeket, másrészt eligazít, mert segíti a célok és a feladatok rangsorolását. Amennyiben a szervezet létrehozása jogi aktushoz kötött, a szervezet missziójára vonatkozó nyilatkozat mint jognyilatkozat a létesítő okiratban ölt testet. A küldetés formális (jogi) meghatározása minden szervezet esetében kulcs kérdés, mert alapvetően befolyásolja a szervezet mozgásterét és a működés értékelését. Ennek alapján dönthető el egy tevékenységről, hogy cél szerinti vagy vállalkozási tevékenység-e és ez többek között lényeges adózási következményekkel jár.

A küldetésnyilatkozat azokra a kérdésekre ad választ, hogy „Kiért vagyunk?” „Miért vagyunk?” A jó küldetésnyilatkozat kifejezi a szervezet:

- a) alapértékeit és működési irányelveit;
- b) hosszú távú céljait, jövőre vonatkozó elképzeléseit;

c) a kielégítendő szükségleteket.

Megkülönbözteti-e a társadalomorientált misszió a nonprofit szervezeteket az üzleti szervezetektől, hiszen manapság sok vállalat ugyancsak hatásos, társadalmi értékekkel operáló küldetésnyilatkozatban fogalmazza meg vezérelvét és működése általános jellemzőit? Az üzleti kutatások is azt mutatják (például Embley 1993), hogy a jövő vállalati modelljét azok a szervezetek jelentik, amelyeknek üzleti és társadalmi missziójuk egyaránt van, ahol a vállalati működést a "jót tenni" elv is jellemzi³³. A vállalatok társadalomorientált magatartása azonban – szemben a nonprofit szervezetekkel - nem alapvető cél, és nem létezésük végső oka, hanem eszköz, mégpedig a profitcéloknak a társadalmi környezet elvárásaihoz igazodó szolgálata. A valóságban ugyanakkor sok nonprofit szervezet is vegyes orientációjú: a szervezet egészét illetően társadalmi misszió vezérli, miközben a csak forrásokat biztosító tevékenységek terén piacorientált. A vegyes orientáció sajátossága azonban az, hogy a nonprofit szervezetek üzleti tevékenysége – szemben a vállalkozásokkal - a társadalmi misszió teljesülésének eszköze és nem a szervezet alapvető célja.

A küldetés mögött valamilyen *vízió* is áll, amely a szervezet elképzelt jövőjét, aspirációit fejezi ki, vagyis azt fogalmazza meg, hogy a szervezet mi akar lenni, mit akar elérni vagy megvalósítani. A víziónyilatkozat szerepe az, hogy az elérendő célok kijelölésével ösztönözzön és segítse annak a tágabb környezetnek a körvonalazását, amelyben a szervezeti misszió megfogalmazódott.

4.2.2 A nonprofit szervezetek funkciói

A közvéleményben a nonprofit szektor elsősorban arról ismert, hogy felfedezi és kezeli a kielégítetlen szükségleteket, hogy szolidáris az elesettekkel és hogy újdonságokat alkot. A kutatók ennél lényegesen több szerepről beszélnek. A dolgozat bevezető gondolataiban éppen azt kívántam bemutatni, hogy a különböző társadalomtudományi ágak képviselői milyen sokféle funkciót rendelnek a civil társadalomhoz és a nonprofit szektorhoz. A szektor gyakran idézett közgazdasági elméletei, az úgynevezett kudarcelméletek a *szolgáltató szerepet*, a szociológusok a *közösségfejlesztő, társadalmi tőke gyarapító*, a politológusok az *érdekképviselési, demokratikus részvételi*, az államtudósok a *közjogi* funkciót hangsúlyozzák. A

³³ A társadalomorientáció egyik gyakran idézett példája a Body Shop nevű vállalat (Embley 1993, 100. p.)

szektor egészét érintő elemzések és kutatások éppen ezt az *interdiszciplináris jelleget*, ezt a *funkcionális összetettséget* fogalmazzák meg.

Robert Kramer (1981) szolgáltatásbiztosító, innovációs, értékőrző és érdekképviselői szerepekkel fémjelzi a nonprofit szervezeteket:

- a) *Szolgáltatás-biztosítóként* a nonprofitok többféle funkciót tölthetnek be:
 - kiegészíthetik az elégtelen mennyiségű vagy nehezen elérhető kormányzati vagy piaci szolgáltatásokat;
 - olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek a másik két szektor szolgáltatásait minőségi szempontból teszik teljesebbé;
 - az uniformizált közszolgáltatások mellett válaszolnak a kisebbségi igényekre;
 - elsődleges szolgáltatók ott, ahol sem a piac, sem a kormányzat nem akar vagy nem tud cselekedni.
- b) *Innovációs* szerepüket a nonprofit szervezetek elsősorban annak köszönhetik, hogy sem a profitelvárások, sem a szigorú jogszabályi előírások nem korlátozzák a szabad kísérletezést és az új megoldások keresését. A nonprofit szervezetek élen járnak az innovációk teremtésében mind az expresszív tevékenységek, mind a szolgáltatások, mind a forrásszerzés területén (ilyenek például a nemkonvencionális társadalmi mozgalmak, az oktatási innovációk vagy a kreatív fundraising technikák). Ha a nonprofit szervezetek által kifejlesztett és kipróbált innovációk sikeresnek bizonyulnak, a szélesebb körben elérhető állami intézmények is szívesen alkalmazzák őket, vagy a vállalkozások alakítanak ki belőlük piacképes termékeket.
- c) *Értékőrző, értékközvetítő* szerepkörükben a nonprofit szervezetek megjelenítik a társadalom érzelmi sokszínűségét és így hozzájárulnak a pluralizmushoz és a demokráciához. A kormányzati intézményeket gyakran törvények korlátozzák abban, hogy segítsék a választók különböző csoportjai által képviselt különböző értékek kifejezését. A vállalkozások sem törekszenek az értékek kifejezésére, mivel ez ritkán nyereséges. Természetüknél fogva a nonprofit szervezetek jelentik a partikuláris értékek támogatásának és megőrzésének elsődleges mechanizmusait, és lehetőséget biztosítanak a társadalmi csoportoknak arra, hogy kifejezzék és terjesszék sajátos ideológiai, politikai, kulturális, társadalmi és más nézeteiket, preferenciáikat.

- d) *Érdekképviselési szereplőként a nonprofit szervezetek hangot adnak a kisebbségi és partikuláris érdekeknek, az alul-reprezentált vagy kirekesztett csoportok igényeinek - amelyeket a politikai folyamatokban nem mindig vesznek figyelembe -, így a kormányzat kritikusaiként és éber őrzőiként hatást gyakorolnak a politika megváltoztatására és javítására.*

A Johns Hopkins kutatási program összefoglaló tanulmánya is alapvetően Kramer funkcionális kategóriáit azonosítja a nonprofit szférában (Salamon–Sokolowski–List. 2003). A szerzők az érdekképviselési funkcióval kapcsolatban kifejtik, hogy a nonprofit szektor a társadalmi mozgalmak természetes közege és mint ilyen, kritikus társadalmi biztonsági szelepként funkcionál. Lehetővé teszi az alapvető érdekek kifejezését, azt, hogy a jogaikban sértett csoportok a közvélemény, a nyilvánosság tudomására hozzák emberi jogi, társadalmi, politikai, környezeti, etnikai, közösségi stb. problémáikat, és támogatást szerezzenek helyzetük megjavításához. A szolgáltatás-biztosítás, az érdekképviselés és az értékkifejező funkció mellett a szerzők kiemelik, hogy a nonprofit szervezetek fontos szerepet játszanak a *közösségfejlesztésben* vagy másképpen a *társadalmi tőke gyarapításában*. Ez a bizalmi kötelék és kölcsönösség nélkülözhetetlen a demokratikus közpolitika és a piaczgazdaság hatékony működéséhez is. A kutatók azt is kiemelik, hogy *a nonprofit szerepek gyakran összekapcsolódnak, összetetté válnak*. Ebből a szempontból említésre méltó megállapításuk, hogy a humán szolgáltató nonprofitok ugyanolyan képviselési szerepet töltenek be, mint azok a szervezetek, amelyek közvetlenül az emberi jogok védelmével és a szabad véleménynyilvánítással foglalkoznak.

A hazai nonprofit kutatások alapján a szakírók (például Harsányi - Kuti 1995, 61-62. p.; Kondorosi, 1998, 77. p.) az alaptevékenységek és az elsődlegesen betöltött funkciók szerint a nonprofit szervezetek alábbi típusait különböztetik meg:

- a) *Adománygyűjtő és adományozó szervezetek*

A hagyományoknak megfelelően többnyire alapítványi formában működnek. A kutatások szerint viszonylag kevés közöttük az alaptőke hozadékából élő "klasszikus" alapítvány, sokkal gyakoribb a rendszeres támogatásból vagy alkalmi adományokból történő működés. Az adományozó szervezetek célja rendszerint egy konkrét intézmény vagy egy konkrét ügy támogatása. Kifejezetten jellemző, hogy a hazai alapítványok többsége a közszolgáltató intézmények (iskolák, egyetemek, kórházak, kulturális, művelődési intézmények) holdudvarában tevékenykedő, ún. szatellit szervezetek, amelyek a

szűkös állami forrásokból meg nem valósuló feladatokat finanszírozzák. Az ilyen alapítványok sajátos jellemzőket hordoznak az alapítók szempontjából is, hiszen leggyakrabban a hiányos közszolgáltatások kiegészítésének kényszeréből születnek, ugyanakkor megjelenik bennük a szolgáltatásokhoz fűződő szoros egyéni érdek (ilyenek például az iskolai alapítványok). A nagy adományosztó szervezetek egy része is szorosan kötődik az állami szektorhoz. Ezek főleg közalapítványi formában működnek és elvileg tulajdonképpen az állami támogatások demokratikusabb elosztását valósítják meg, így a források zöme visszaszivárog a közszférába. Elsősorban a külföldi és a semmilyen költségvetési intézményhez nem kötődő hazai magánalapítványok töltik be a klasszikus adományosztó szerepkört.

b) Szolgáltatásokat nyújtó szervezetek

A szolgáltató tevékenység gyakorlatilag mindegyik szervezeti formában megjelenik. Ez a funkció részben az államtól átvállalt közfeladatokra - például oktatás, egészségügyi, szociális szolgáltatás, közbiztonság védelme, vízvédlem -, illetve az állam által nem vagy csak részben felvállalt társadalmi problémák kezelésére - drogprevenció, hajléktalanság, munkanélküliség - terjed ki. Amennyiben a szolgáltató szervezetek normatív vagy egyéb állami támogatással működnek, úgy a közfeladatok társadalmiasítását, az igényekre rugalmasabban reagáló szolgáltatást valósítják meg. A közszolgáltatások szférájában magánforrásból történő finanszírozás esetén egyszerűen pótolják az elégtelen állami tevékenységet. A szolgáltató nonprofit szervezetek gyakran olyan tevékenységet végeznek, amelyek főleg speciális rétegigényt elégítenek ki, ezért közfeladatnak nehezen tekinthetők (például sajátos szabadidős szolgáltatások, új művészeti törekvések), és sokszor maguk a szervezetek működtetői sem igazán kívánják az állami támogatással többé-kevésbé mindig együtt járó beavatkozást. A hazai nonprofit szektor fő szolgáltató szervezetei az alapítványok - miközben üzemgazdasági szempontból ennek a funkciónak kevésbé felelnek meg -, bár a közfeladatok végzésében egyre inkább előretörnek a közhasznú társaságok.

c) Érdekvédelmi, önszervező, társadalmi kapcsolatokat építő, klubjellegű szervezetek

A funkció jellege miatt ezek a szervezetek elsősorban társadalmi szervezeti, egyesületi vagy önszervező pénztári formában tevékenykednek. Céljuk alapvetően a tagság érdekéhez, értékeihez, közös érdeklődéséhez kötődik, de

társadalmi integrációs és az állampolgári részvételt biztosító szerepük a társadalom egészséges működéséhez is nélkülözhetetlen. Ugyanakkor ezek a szervezetek azok, amelyek felhívják a döntéshozók figyelmét a valós társadalmi igényekre, fontos társadalmi teendőkre.

d) *Hatósági, államigazgatási feladatokat átvállaló szervezetek*

Ezt a funkciót a rendelkezések alapján a köztestületek látják el. Egyes közfeladatok, hatósági funkciók (például a tudományos élet szervezése, a minőségtanúsítványok kiadása, a szakvizsgáztatás) társadalmasítását a leginkább érintett és a leginkább kompetens szakmai közösségek valósítják meg. A köztestületek elvileg a posztmodern társadalom és állam jellegzetes megnyilvánulásai, részben társadalmi, részben állami alakzatok, melyek az adott területek alaposabb ismeretén keresztül az államnál hatékonyabban képesek a közfeladatok ellátására (Ádám 1995, 19. p.).

A nemzetközi és a hazai kutatások eredményeit összegezve a nonprofit szektort sajátos szerepekkel, funkciókkal írhatjuk le (Pavluska 1999, 63-77. o.).

a) *Társadalmi szerepek*

- A nonprofit szervezetek *a szabadság médiumai*, mert képesek az emberi szabad akaratot, az autonóm cselekvést megjeleníteni. A szabadságnak egy jogállamban csak törvényben meghatározott okok állhatják útját, így az alulról jövő kezdeményezéssel alakuló nonprofit szervezetek a civil társadalom intézményeit testesítik meg.
- *Nemcsak gyakorolják a szabadságjogokat, hanem aktívan részt is vállalnak azok védelmében.* Ez az érdekvédelmi tevékenység kiterjed a polgári és politikai jogokra, a kisebbségek jogainak védelmére és a jogokkal kapcsolatos jogi szolgáltatásokra.
- Tartást adhatnak tagjaiknak, közreműködőiknek, formálják a civil tudatosságot, *erősítik az állampolgári, polgári öntudatot.* Az öntevékenység fontos eszköz ahhoz is, hogy a polgár kifejezze elkötelezettségét embertársai, a társadalom felé és ezzel polgársága értelmet nyerjen.
- Kielégíthetik a valahová tartozás igényét, kifejezhetik az azonosságtudatot, az identitást. Összetartozást hordozó, közösségalkító szerepük fontos *társadalmi tőke gyarapító erő.* A közösségi támasz kifejezetten létkérdés lehet egyes, a társadalomba nehezen integrálódó csoportok esetében.

- *Társadalomlélektani* szerepet is betöltenek, amikor teret adnak az alkotóvágynak, a hasznosság érzése megteremtésének, a státusz és presztízs törekvéseknek, amelyek kielégíthetik az emberek lelki egyensúlyához nélkülözhetetlen önkifejezési és önmegvalósítási szükségleteket.
- Kisebb méretükből és rugalmasabb természetükből fakadóan alkalmasabbak és hajlamosabbak is a gyors reagálásra, a kísérletezésre, az *innovációra*. A nonprofit törekvéseknek gyakran kifejezetten az a céljuk, hogy precedenst teremtsenek az állami feladatvállaláshoz. A civil szervezetek ezért egyfajta *jelzőrendszerként* is működnek a társadalomban. Történelmi tény, hogy a mai jóléti szolgáltatások zömét is eredetileg az öntevékeny szektor látta el (Douglas, 1991, 92. p.). A jóléti állam tulajdonképpen az önkéntes tevékenységek folytatásaként és általánossá tételeként értelmezhető.
- Privilegiumok forrásai, *társadalmi státusz és presztízs* kifejezői is lehetnek. A klubjellegű szervezetek exkluzív tagsági feltételrendszere megkülönböztető jellemzővé válik. A „zártkörű” jelleg gyakran a sajátos identitás kifejezője. Az adományozás, a jótékonyági tevékenység a közvéleményben és a referencia csoportban kedvező társadalmi megítélést vált ki. Az önkéntességnek ez a formája a vállalatok körében gyakran a PR-tevékenység része (mecenatúra), a magánszemélyek körében sokszor irratlan szabály vagy „öröklött” viselkedési minta.
- *Segítik a harmonikusabb társadalmi élet megteremtését.* Kiegyensúlyozó szerepet töltenek be a társadalmi konfliktusok kezelésében, a konszenzus kialakításában. A civil társadalmi élet jellemzője a természetes különbözőségeket elfogadó emberi kapcsolatok létrejötte, amely a demokrácia egyik nagyon fontos feltételét, a *toleranciát* erősíti.
- A nonprofit szektor *a demokrácia, a pluralizmus egyik fontos ismertetőjegye*, demokratikus társadalom e nélkül nem képzelhető el. A pluralizmust elfogadó társadalom elsősorban az öntevékeny szervezeteken keresztül teremt lehetőséget a sokféleség érvényesülésének. A civil szféra maga a demokrácia, mert ez a háló lefedi a társadalom egészét, és kifejezi a társadalomban megjelenő érdekek együttesét. A nonprofit szektor sokkal

nagyobb változatosságot képes megteremteni, mint az állam, mert nem kérhető rajta számon a legszélesebb társadalom szolgálata, a konszenzus³⁴.

- Fontos feladatot vállal a társadalom *testi-lelki egészségének* megtartásában és javításában, a devianciák megelőzésében, és következményeik kezelésében, az életviteli problémák megoldásában.
- Az önkéntes szolidaritás, a másokért való felelősségvállalás csatornáin keresztül erősíti a *társadalmi összetartás* közös képességét.

b) Gazdasági szerepek

- A nonprofit szektor mint *GDP tényező* is egyre fontosabbá válik. A nonprofit szervezetek gazdasági szerepét mindenekelőtt *szolgáltató tevékenységük teljesítményében* és a *redisztribúció* megvalósításában ragadhatjuk meg, amely elsősorban a piac és az állam elégtelen működésére adott válaszként értelmezhető. A nemzetközi kutatások részletes adatai azt mutatják, hogy a szektor egyes szolgáltatási területeken nemcsak egyszerűen fontos, hanem meghatározó szerepet tölt be (lásd 9. tábla).
- Az utóbbi évtizedek egyik meghatározó trendje a nonprofit és az állami szektor *partneri viszonya* a közszolgáltatások területén. Ez a jelenség főként azon a *sajátos hatékonysági előnyön* nyugszik, amely a nonprofit szervezetek természetéből következik. A nonprofit szakírók (például Harsányi 1992, 35. o.; Kuti 1998, 154-157. o.) felhívják a figyelmet arra, hogy a nonprofit szervezetek állammal szembeni (és hasonló megfontolásokból a piaccal szembeni) hatékonysági fölénye az adott forrással elért jobb összteljesítmény és nem egyszerű gazdasági hatékonyság. Mivel a nonprofit szolgáltatók elsősorban humán területeken működnek, tevékenységük észlelt minősége nagy mértékben függ a szolgáltató személy reagáló és kommunikációs képességétől, empatikus készségétől, innovativitásától, ami a szolgáltatásokban legalább annyira fontos, mint a szakmaiság. A nonprofit szolgáltatók természetüknél fogva kifejezetten alkalmasak az emberléptékű problémakezelésre. A piaci szervezetekkel szemben sem a technikai fölény, hanem a beléjük vetett bizalom teszi őket alkalmasabbá. Mindez nyomós ok

³⁴ A demokratikus állam cselekvésének dilemmája - a demokrácia paradoxona - a sokféle egyéni akarat toleranciája és az értékek közötti választás kényszere. A jogállam tevékenységének úgy kell igazodnia a többség választásához, hogy az összeegyeztethető legyen a kisebbség jogaival. A kormányzati politika és a törvények tükrözhetnek kompromisszumot, de a valóságban gyakoribb, hogy a jogalkotás, a kormányzati döntéshozatal széles körű konszenzus híján valósul meg.

lehet arra, hogy a nonprofit szervezetek átvegyenek bizonyos kormányzati feladatokat és helyettesítsenek piaci megoldásokat.

9. tábla: A nonprofit szektor részesedése egyes szolgáltatási tevékenységekből

Ország-mutató	Részarány (%)
<i>Németország</i>	
kórházi betegápolási napok	40
házi szociális gondozás	60
gyermekek napközi otthonos ellátása	33
<i>Franciaország</i>	
általános és középiskolai tanulók száma	20
házi szociális gondozás	55
<i>Amerikai Egyesült Államok</i>	
kórházi ágyak száma	51
főiskolák, egyetemek	49
szociális szolgáltató szervezetek	60
szimfonikus zenekarok	95
<i>Japán</i>	
egyetemi hallgatók	77
kórházi betegápolási napok	40
<i>Egyesült Királyság</i>	
általános iskolai tanulók száma	22
lakások	10
főiskolák	100
<i>Olaszország</i>	
óvodák	21
házi szociális gondozás	41

Forrás: Salamon - Anheier 1994, 24. p.

c) *Szociális szerepek*

A nonprofit szervezetek szociális szerepe a klasszikus *jótekonysági* funkcióval függ össze. Mások hátrányos helyzetének javítása kiegyenlítő hatással van az egyének közötti különbségekre. A nonprofit szervezetek így elősegítik a társadalmi egyenlőség megteremtését, a végletes társadalmi különbségek felszámolását. A jótekonyság jövedelem újraelosztást (redistribúciót) és munkateljesítmények, vagyonrészek átengedését jelenti.

d) *Morális szerepek*

A nonprofit szektor *morális* szerepe a civil társadalom fontos értékeinek – civil kurázsi, kezdeményezés, önkéntes szolidaritás, felelősségvállalás, tolerancia, együttműködés stb. – közvetítését és elterjedését jelenti. A korábban részletesen

vizsgált civil társadalmi ethosz a fejlett demokrácia fontos, elsősorban közösségi szempontú értékeit jelenti. A nonprofit szervezetek működése így olyan fogalmakat tölthet meg fontos tartalommal mint a demokrácia vagy a polgár.

e) *Politikai, ideológiai szerepek*

- Demokratikus társadalom elképzelhetetlen politikai célokat követő öntevékeny szervezetek nélkül. Ide sorolhatjuk az érdekérvényesítő, *érdekképviselői szervezeteket* (jog-, kisebbség-, környezet-, fogyasztóvédők stb.), a szakszervezeteket, a tömegmozgalmakat, a kormányzati politikát befolyásoló, nyomást gyakorló szervezeteket, a politikai pártokat.
- A politika szférájában a nonprofit szervezetek elősegítik a versengő nézetek, érdekek képviselését és ütközését, illetve a társadalmi konfliktusok demokratikus kezelését. Még a látszólag nem politikai célú szerveződések, mint például a városvédők, a környezetvédők vagy a nagycsaládosok is részt vesznek a közdöntések alakításában.
- A nonprofit szektor *nyomásgyakorló* (angolul pressure group) szervezetei a különböző politikai és a gazdasági döntések befolyásolásán keresztül lesznek *a társadalompolitika és a gazdaság formálói*. Ilyen nyomásgyakorlás a politikai döntések kikényszerítése, a kezdeményező vagy védekező jellegű érdekérvényesítés, a döntéshozói hatalomba való beépülés (a nonprofit szféra és a képviselőtestületek közötti személyi átfedések), a nyílt lobbyzás, az érdekegyeztetés, a szakértés stb.. Világszerte ismertek olyan civil szervezetek és mozgalmak, amelyek hatalmi döntéseket opponálnak vagy kormányzati döntéseket kezdeményeznek (ilyen például a Greenpeace, a WWF vagy a NANE, ilyen volt az ólommentes benzin bevezetése Angliában), és amelyek a gazdaság szereplőit kényszerítik magatartásváltozásra (fogyasztói érdekképviselők). Az 1990-es évektől a legtöbb demokratikus társadalomban általánossá vált a kormányzati kiadásokra vonatkozó döntések nonprofit befolyásolása (Bruce, 199, 185-186. p.).
- Egyes nonprofit szervezetek *ideológiaközvetítő* szerepet vállalnak. A világról vallott felfogás jelentik meg az egyházak, a pártok és más szervezetek.

A nonprofit szektor funkcionális vizsgálatát összefoglalva arra a következtetésre juthatunk, hogy ha a szektor szerepeiben ennyire összetett, *egy társadalom annál gazdagabb anyagiakban, szellemiekben, lelkiekben és értékekben, minél sokszínűbb,*

minél kiterjedtebb a nonprofit szektora. A nonprofit szervezetek köre tehát fontos jelzőrendszere a társadalom mindenkori állapotának.

4.3 Több célközönség, több érdekelti kör a nonprofit szervezetekben

Ha párhuzamot vonunk a vállalatok, illetve a nonprofit szervezetek kapcsolatrendszeré között, lényegi különbséget találunk. A vállalatok működését alapvetően a tulajdonosok egyéni profitérdekeltsége vezérli, ezt kell közvetítenie a vállalat irányító testületének és eszerint szervezi a menedzsment a vállalat kapcsolatait. Az üzleti szektorban a fogyasztói elégedettségtől való pénzügyi függés miatt – versenyhelyzetben – a legfontosabb célközönségnek a fogyasztókat, a vevőket, az eladott termékek és szolgáltatások végső felhasználóit tekintjük. Tulajdonképpen ezen az értelmezésen alapul a klasszikus marketingkoncepció és a piacorientáció fogalma.

Ezzel ellentétben a nonprofit szervezetekben a helyzet ennél összetettebb, nem ilyen világos és egyértelmű. A nonprofit szervezetek működésének végső oka rendszerint valamilyen társadalmi küldetés teljesülése, ezért *kapcsolataik szervezését alapvetően a cél szerinti tevékenységek kedvezményezetteinek szolgálata, és nem az alapítók vagy a tagok mint tulajdonosok egyéni érdekeltsége vezérli.* A kedvezményezettekkel kialakított kapcsolatban a pénzügyi érdekek olyannyira alárendelődhetnek a küldetés minél eredményesebb teljesülésének, hogy sokszor a kapcsolatnak nincs is pénzügyi dimenziója. Ugyanakkor ehhez is biztosítani kell a szükséges forrásokat, amely – rendszerint egy elkülönült kapcsolatrendszerben – a forrásbiztosítókra irányítja a figyelmet. Ebből következően a tulajdonosok érdekeltségét közvetítő egyetlen ügyfélkapcsolat helyett *a nonprofit szervezetek az érdekeltek összetett rendszerével sokféle, kulcsfontosságúvá kapcsolatot építenek.* Az érdekeltek azok a személyek vagy szervezetek, akiknek/amelyeknek valódi vagy feltételezett érdekeltségük van a szervezetben, annak teljesítményében és a működés biztonságában, ezért a szervezetek a különféle érdekelti csoportokkal különféle kapcsolatokat építenek.

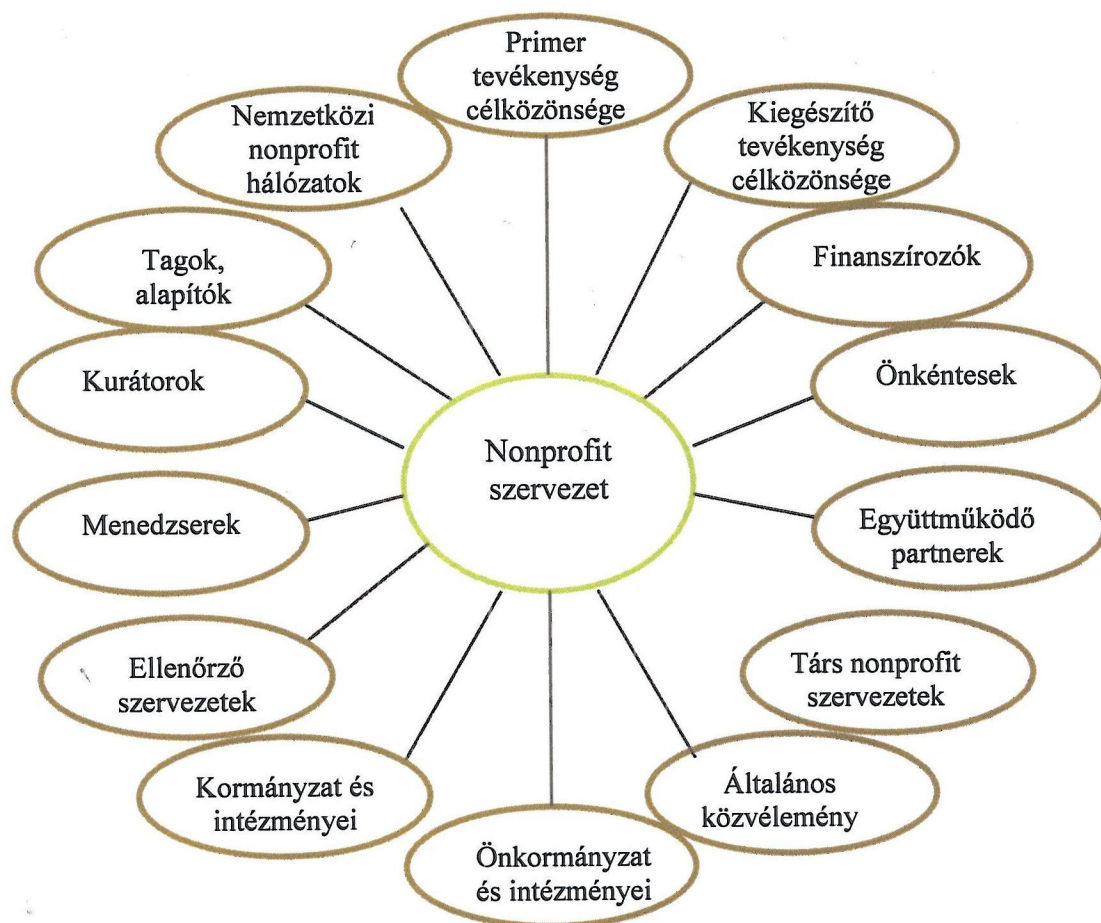
Az ideális nonprofit szervezetek két létfontosságú érdekelti körrel kerülnek kapcsolatba: az alaptevékenységek révén a küldetéshez közvetlenül kapcsolódó elsődleges célközönséggel, *a kedvezményezettekkel,* másodlagos, kiegészítő

kapcsolataik révén pedig az *önkéntes forrásbiztosítókkal*. Mint korábban láttuk, a küldetéshez kapcsolódó primer közönség is kétféle lehet: maga a *szervezet tagsága*, illetve a *szervezeten kívüli kedvezményezettek*. Hasonlóképpen csoportosíthatjuk az önkéntes forrásbiztosítókat is *belső és külső forrásbiztosítókra*. A kollektív jellegű szervezetek mindig legalább két fő célközönséget mondhatnak magukénak, esetükben ugyanis elkülönül a kedvezményezettek és a forrásbiztosítók köre. A tagságot szolgáló szervezetek sajátossága azonban éppen az, hogy ideális esetben működésük csak a tagsági kapcsolatok szervezését jelenti, minthogy a tagság egyszerre kedvezményezett, illetve a működés forrásainak biztosítója is. A valóságban a klub jellegű, illetve a kollektív jellegű nonprofit szervezetek a kedvezményezettek alapján gyakran nem határolhatók el ilyen világosan egymástól, hanem vegyes jellegűvé válnak. Nem lényeges ugyanis, hogy klubnak nevezi-e magát egy szervezet, mert értékelésekor az a fontos, hogy tevékenysége szolgálja-e a szervezeten (a tagságon) kívülieket vagy sem. A Magyar Autóklubot például kollektív jellegű nonprofit szervezetnek is mondhatjuk, mivel nemzeti szinten tevékenykedik a közlekedési kultúra javításáért, a közlekedésbiztonságért³⁵, amellyel nemcsak a tagokat szolgálja. Ugyanígy nemcsak a tagok élvezhetik a klubokhoz nagyon hasonlatos elven működő szakszervezetek és munkaadói szervezetek tevékenységének eredményeit.

A valóságos nonprofit szervezetek az ideális modellekkel szemben rendszerint számos további érdekelti csoporttal kerülnek kapcsolatba. Amint az az 5. ábrából jól látható, a nonprofit szervezetek konkrét jellemzőinek függvényében az érdekeltek igen sokfélék lehetnek a valóságban: tagok, alapítók, kurátorok, menedzserek, alkalmazottak, önkéntesek, ügyfelek, felhasználók, finanszírozók, szerződéses és együttműködő partnerek, kormányzati intézmények, lakóhelyi csoportok, közvélemény, megfigyelő-ellenőrző szervezetek, média stb.. A valóságban természetesen a vállalatok és az állami szervezetek is több érdekelti körrel kerülnek kapcsolatba, de a *nonprofit szervezetek kapcsolatrendszere mindig összetettebb*, mint a másik két szervezeti forma esetében. Az átfedések ellenére ugyanis néhány kiemelten fontos érdekelti csoport – mint például az önkéntesek, a finanszírozók, az alapítók, a kurátorok, a tagság – abban az értelemben, ahogyan a nonprofit szektorban megjelenik, egyetlen más szervezeti formára sem jellemző.

³⁵ Lásd erről az egyesület alapszabályát: www.autoklub.hu/alapszabaly.php

5. ábra: A nonprofit szervezetek érdekelti rendszere



Marketing szempontból az érdekeltek vizsgálatának néhány fontos következménye:

- a) A nonprofit szervezetek kapcsolatrendszerét a többszörös közönség elve fémjelzi. A legtöbb nonprofit szervezetnek két alapvető közönsége van: a kedvezményezettek és a forrásbiztosítók, amelyek további alcsoportokra oszthatók, és amelyeken túl számos más csoportot is figyelembe kell venni.
- b) A kollektív nonprofit szervezetek esetében a kedvezményezettektől legalább részben, ideális esetben teljesen elkülönülnek a forrásbiztosítók csoportjai: a tagdíjfizetők, az adományozók, a kormányzati támogatók, és a díjfizető közönség. A vállalatokkal szemben kifejezetten megkülönböztető jellegű, hogy a nonprofit szervezetek sok forrásbiztosítója sohasem veszi igénybe a vele kapcsolatban lévő szervezet outputját.
- c) A nonprofit szervezetek esetében a küldetéshez közvetlenül kapcsolódó közönség minden más megfontolás nélkül, önmagáért kerül a

kapcsolatszervezés, és így a marketing tevékenységek fókuszába, és nem a tulajdonosi érdekek, a forrásszerzés eszköze, mint az üzleti marketingben.

- d) A primer közönséggel kapcsolatosan megfigyelhetünk egy sajátos jelenséget. A dolog természeténél fogva különösen *a magatartásváltozást célzó nonprofit szervezetek első számú közönségét azok a személyek alkotják, akik a leginkább ellentétes, sokszor ellenséges attitűdöt és magatartást tanúsítják a szervezeti célokkal szemben.* A nonprofit kapcsolat ebben az esetben nagyon messziről indul a végeredmény felé. Ez az üzleti marketingben inkább kivételes. A magatartásváltozást kezdeményező nonprofit szervezetek legtöbbször az emberek személyiségébe erősen beépült szokásokkal, attitűdökkel párosuló viselkedésre kívánnak hatni, ami komoly pszichológiai, kommunikációs kihívás.

4.4 Tevékenységek, ajánlatok, termékek a nonprofit szervezetekben

Marketing szempontból fontos kérdés, hogy a nonprofit szervezeteket milyen működési területek, tevékenység-kategóriák, ajánlatok jellemzik, és ezek hogyan viszonyulnak a küldetés teljesüléséhez. A fő tevékenységek a küldetés közvetlen vagy közvetett elősegítését célozzák. A küldetéshez nem kapcsolódó tevékenységek kiegészítő jelleggel a forrásteremtésben játszanak szerepet.

4.4.1 A nonprofit szervezetek jellemző tevékenységi területei

A működés vizsgálatához az egyik legkézenfekvőbb módszer a szervezetek küldetescéljait közvetlenül megvalósító tevékenységek szisztematikus csoportosítása. A nemzetközi gyakorlatban elfogadottá vált egy olyan osztályozási rendszer (lásd 10. tábla), amely a primer kutatások alapján tizenkét – egyenként több alcsoportra osztott – fő csoportba rendezi a szektort fémjelző tevékenységeket³⁶. Mind a nemzetközi, mind a hazai statisztikai és egyéb vizsgálatok ezt a klasszifikációt tekintik irányadónak a tevékenységi területek megjelenítésében (lásd 6. és 7. ábra).

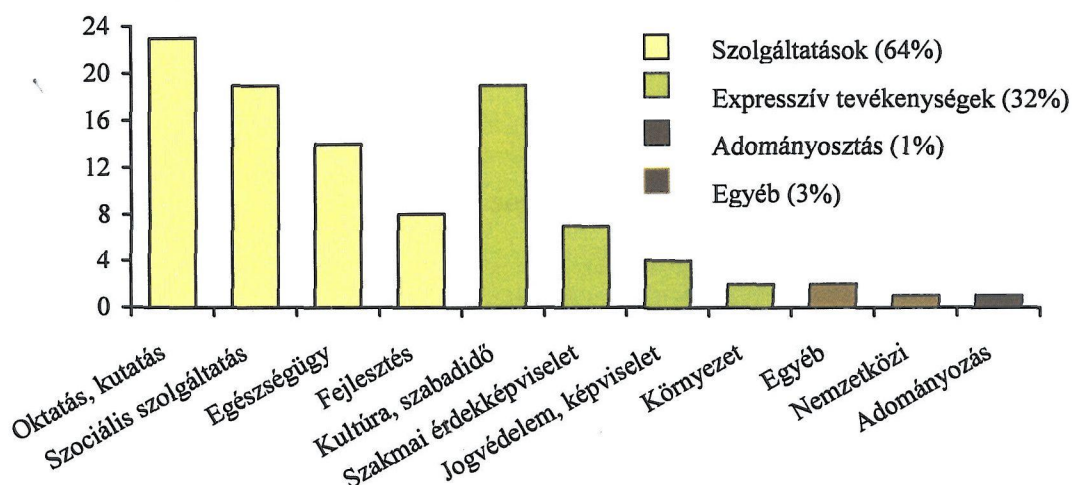
³⁶ A hazai statisztikai rendszer 18 tevékenységi kategóriát alkalmaz (lásd 6. ábra)

10. tábla: A nonprofit tevékenységek nemzetközi osztályozási rendszere

1. Kultúra és szabadidő	7. Jogvédelem, érdekvédelem, politikai szervezetek
2. Oktatás és kutatás	8. Jótékonyság
3. Egészségügy	9. Nemzetközi kapcsolatok
4. Szociális szolgáltatások	10. Vallási szervezetek
5. Környezetvédelem	11. Szakmai, gazdasági szervezetek, szakszervezetek
6. Gazdaság- és településfejlesztés, lakásügy	12. Egyéb

Forrás: Salamon – Anheier 1995, 152. p.

6. ábra: A nonprofit szektor munkaerő felhasználásának megoszlása tevékenységi területek szerint (32 ország súlyozatlan átlagában)

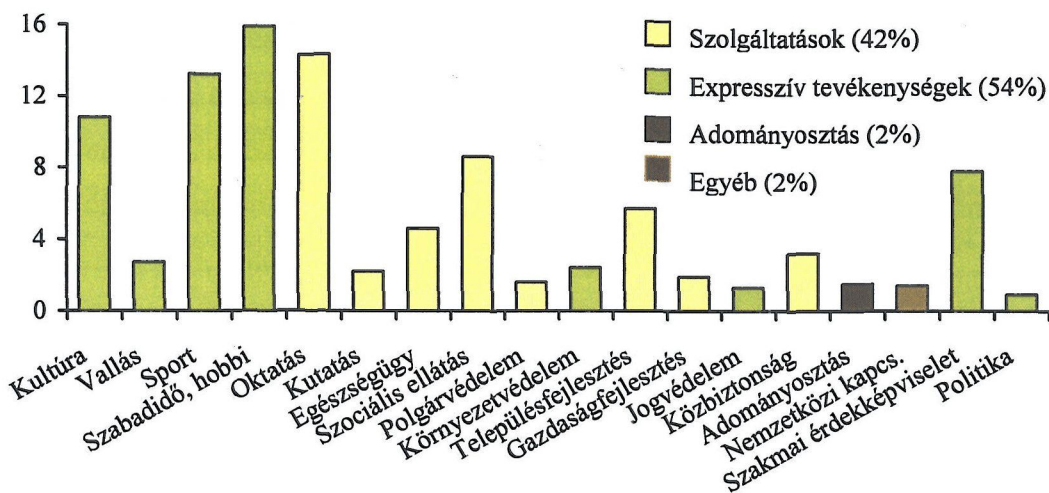


Forrás: Salamon – Sokolowski – List 2003, 28. o.

Az országok közötti strukturális különbségek ellenére általános jellemző, hogy a cél szerinti nonprofit tevékenységek nagy része minden országban alapvetően bizonyos ágazatokhoz kötődik (kultúra-szabadidő, oktatás, egészségügy, szociális kérdések, fejlesztés, érdekképviselő), míg bizonyos ágazatok (például az ipari tevékenységek) teljesen hiányoznak a palettáról, illetve csak kiegészítő jelleggel kerülnek oda. A különböző tevékenységi területek szakmai szempontból határozzák meg a nonprofit kapcsolatok alakítását. A szakmai sajátosságok igen különböző tevékenységszervezést igényelnek. Egészen más szakmai természetű például a kulturális, a szociális vagy az érdekvédelmi tevékenység. Minthogy azonban a nonprofit szervezetek főleg humán szolgáltatásokat nyújtanak vagy valamilyen

emberi kapcsolatot teremtő tevékenységet végeznek, az emberközpontúság általános tevékenységi jellemző, ennél fogva a kapcsolatszervezés igen bonyolult és összetett.

7. ábra: A nonprofit szervezetek megoszlása tevékenységcsoportok szerint Magyarországon, 2003-ban (%)



Forrás: Nonprofit szervezetek 2003. 2005, 15. o.

4.4.2 A közvetlen cél szerinti tevékenységek kategóriái

A küldetést közvetlenül szolgáló leggyakoribb nonprofit tevékenységek többsége három fő kategóriába rendezhető, amelyek sajátos kapcsolatszervezést igényelnek. Ezek a szolgáltatások, az expresszív tevékenységek és az egyirányú forrásátadások.

- a) A nonprofit szervezetek jelentős része olyan hagyományos jóléti területeken végez közvetlen szolgáltatási tevékenységet mint az oktatás, az egészségügy, a szociális ellátás stb.. Ebből a szempontból tevékenységük hasonló a közszolgáltató szervezetekéhez. A nonprofit szervezetek természetüknél fogva erősen vonzódnak azokhoz a humán szolgáltatásokhoz, amelyek a közvetlen emberi kapcsolatokat, a személyes és rugalmas problémakezelést és az igénybe vevők iránti nagyfokú elkötelezettséget igénylik, ugyanakkor kiemelt fontosságú alapvető szükségleteket elégítenek ki. A humán szolgáltatások közvetlen emberi munka eredményei, ami azt jelenti, hogy a nonprofit tevékenységek jelentős része kifejezetten munkaintenzív, beleértve mind a hivatásos, mind az önkéntes munkát. A munkaintenzív jelleg a humán erőforrás menedzsment fontosságára hívja fel a figyelmet. Szolgáltató jellegű a tanácsadó és a fejlesztő munka is.

- b) A nonprofit szervezetek másik jellemző csoportja *értékek és érdekek kifejezését, képviseletét, elfogadását segítő úgynevezett expresszív tevékenységet* végez. Ilyen a kultúra, vallás, ideológia, szabadidős tevékenységek, érdekképviselet, jogvédelem, környezetvédelem stb.. Ebben a körben egyrészt az érintettek *együttes tevékenysége folyik közös törekvések, értékek kifejezésére* (például amatőr művészet és sport, hobbi stb.). Másrészt olyan *kommunikációs, befolyásoló tevékenységek* zajlanak, amelyek *ismeretek, nézetek, érdekek, vélemények, viselkedésminták elfogadását, támogatásuk megszerzését célozzák* (például emberi jogok védelmére, társadalmi, politikai, környezeti, egészségügyi, közösségi érdekek kifejezésére és támogatására indított legkülönbözőbb mozgalmak, kampányok). Az expresszív tevékenységek egy része megtalálható a kormányzati szektorban is (például a különböző társadalmi ügyek kormányzati kampányai), de mint önálló tevékenységek teljes mértékben hiányoznak az üzleti világból.
- c) Ugyancsak jellemző nonprofit tevékenység az *egyoldalú forrásátadás, az egyirányú átruházás, amely leggyakrabban pénz- és eszközadomány, támogatásnyújtás formájában ölt testet*. A transzfer jellegű tevékenység tipikus állami tevékenység is, míg rendkívül ritka jelenség a piaci szférában. A nonprofit és az állami transzferek alapvetően a célcsoportok kijelölésében különböznek: a nonprofit szervezetek küldetésükhöz kapcsolódva bizalmi, ideológiai, státusz stb. alapon különböztetik meg célközönségüket, a kormányzat alapvető elosztási elve az egyenlőség és az állampolgári jogosultság.

A nonprofit szervezetek alaptevékenységeit nem lehet csak egy dimenzióban, magával a konkrét tevékenységgel vizsgálni. A legtöbb valós cél szerinti tevékenység ugyanis több, mint a közvetlenül megfogható, látható része, hiszen a tevékenységek elválaszthatatlan alkotói azok a sajátos humanitárius, erkölcsi, szakmai, ideológiai stb. értékek, amelyek a tevékenység tényleges mozgatórugói. A legtöbb nonprofit szervezetben *nem csupán maguk a tevékenységek foghatók fel termékként, hanem a hozzájuk kapcsolódó értékek, a szervezet teljes értékrendszere is*. A kutatók (például Salamon – Sokolowski – List. 2003, 21. o) a nonprofit tevékenységek egyik leggyakoribb különbségeként a *nagyobb összetőke tartalmát* említik, beleértve mind a gazdasági, mind a társadalmi, mind a kulturális tőkeformákat. *A nonprofit tevékenységek egyik megkülönböztető vonása tehát éppen*

*az az összetettség, hogy a konkrét tevékenység nem megfogható részeként valamilyen értéket is megtestesítenek. Ahogyan azt a civil társadalom jellemzőinek vizsgálatakor megállapítottuk, a civil identitás mögött meghúzódó értékek legitimáló, rezisztens, illetve projekt jelleget ölthetnek. Vagyis, az értékek a valóságban nem szükségszerűen pozitívak, lehetnek megengedők vagy korlátozók, támogatók vagy ellenzők, esetleg kifejezetten ellenségesek, megerősítők vagy kételkedők. Az értékek tehát különbözőképpen hatnak a tevékenységek karakterére és ezen keresztül a szervezeti kapcsolatok jellegére. Gyakori előfordulásuk *bonyolultabbá teszi az eszköz-cél kapcsolatot* a működési és a végső célok között.*

4.4.3 A nonprofit szervezetek termszervezetének sajátosságai

A nonprofit szervezetek tevékenységeit marketing szempontból azzal a közönséggel együtt kell vizsgálnunk, amelyre a tevékenység irányul. Ebben a viszonyban lesz a tevékenység *termék*, illetve Kotler és Andreasen (1991, 389. p.) alternatív javaslata szerint *ajánlat*. A marketing fogalmai szerint ugyanis a termék az, ami fogyasztás, igénybe vétel vagy elfogadás céljából másnak felkínálható, és amely szükségletet vagy igényt elégíthet ki. A szervezet szempontjából a termékek, az ajánlatok és a célközönség kapcsolatának jelentőségét az adja, hogy mennyire járulnak hozzá a szervezet eredményességéhez. A nonprofit szervezetek sajátosságaiból következően ez nem lehet pusztán csak pénzügyi kérdés, mint a vállalkozások esetében.

A nonprofit szervezetek termékeit vizsgáló elemzők (például James – Rose-Ackerman 1986, Bruce 1994, Oster 1995, Rados 1996, Weisbrod 1998, Padányi-Gainer 2004, Anheier 2005) egybehangzóan *többtermékes szervezeteknek* tekintik a nonprofitokat, amely alapvetően a gazdasági értelemben vett *forrásszerzési problémára* vezethető vissza. A nonprofit szervezeteknek általában, de a kollektív javakat biztosítóknak mindenképpen szembe kell nézniük azzal, hogy - a piaci cserére támaszkodó vállalkozásokkal ellentétben - *a közvetlen cél szerinti tevékenység egyáltalán nem vagy csak részben lesz automatikusan forrástermelő tevékenység is*. Mivel az állami szférával ellentétben a nonprofit szervezeteknek jogi eszközeik sincsenek a szükséges források megszerzésére, a termszervezetet a forrásbiztosítás szempontjából is meg kell tervezni. Ideális esetben – amint ezt a 4. ábrán láttuk - a nonprofit szervezetek a forrásbiztosítás kemény eszközei (a piaci automatizmus, illetve a jogi kényszer) helyett kizárólag az önkéntességre

támaszkodnak, vagyis a primer ajánlatok mellett megszervezik az önkéntes forrásokat biztosító tevékenységeket, ez az *alapnövelés és az önkéntesek toborzása*. A valóságban az *önkéntes források rendszerint nem érik el azt a mértéket, amely garantálná a működés biztonságát*. A nemzetközi kutatások szerint a magántámogatás átlagosan a bevételeknek csupán 12 %-át, az önkéntes munka 35 ország súlyozott átlaga szerint a teljes számított munkamennyiség 43 %-át teszi ki (Salamon – Sokolowski – List 2003, 16. p.). Az ideális források elégtelensége miatt *a nonprofit szervezetek különböző ajánlati stratégiákat kombinálnak, hogy elegendő forráshoz jussanak*, vagyis tovább bővítik termékszerkezetüket, és a tiszta cél szerinti, illetve a tiszta önkéntes forrásszerző tevékenységek mellett:

- a) *állami pénzügyi források* után néznek, egyedi és pályázati állami támogatásokat szereznek, szolgáltatási szerződéseket kötnek stb.;
- b) cél szerinti tevékenységük után *díjat* számítanak fel;
- c) olyan termékekkel bővítik termékszerkezetüket, amelyek a *keresztfinanszírozás* során fedezik a cél szerinti tevékenységek forrásigényét.

A forrásokhoz való viszony alapján a nonprofit szervezetek *tisztán forrásfelhasználó cél szerinti, cél szerinti forrástermelő, illetve nem cél szerinti forrástermelő* ajánlatokat nyújtanak (a nem cél szerinti forrásfelhasználó ajánlat elviekben kizárt).

- a) A cél szerinti ajánlatok egy része jellegénél fogva *tisztán forrásfelhasználó, úgynevezett preferált kollektív jószág*. Ezek az ajánlatok közvetlenül kapcsolódnak a nonprofit szervezetek küldetéséhez, de a forrástermelésben közvetlenül nem vesznek részt. A tiszta forrásfelhasználó jelleg mindhárom nonprofit termék kategória esetén megfigyelhető:

- A nonprofit szolgáltatások egy részét a szervezeti értékcéloknak megfelelően *ingyenesen* vehetik igénybe a kiválasztott célközönség tagjai. Ilyenek például a szervezeten kívülieknek anyagi ellentételezés nélkül nyújtott oktatási, szociális, érdekvédő stb. szolgáltatások.
- A szolgáltatások egy másik része a potyautas probléma miatt magánpiacokon nehezen értékesíthető és így a piaci ár megállapítása is nehéz, ezért a nonprofit szervezetek ezeket *közjószágként* biztosítják célközönségeiknek. Ilyen például a településfejlesztési vagy a közbiztonsági szolgáltatás.
- Forrásfelhasználó jellegű minden olyan expresszív tevékenység, amelyekkel a nonprofit szervezetek értékek, nézetek, magatartásminták elfogadásáról

akarják meggyőzni célközönségeiket. Minthogy a célközönségből éppen a *keresleti hajlandóság hiányzik*, ezekben az esetekben általában értelmetlen vagy lehetetlen árat vagy bármilyen díjat felszámítani.

- A küldetésből következő *egyoldalú forrásátadás* (például támogatás, ösztöndíj, segély stb.) is kizárólag forrásfelhasználó nonprofit termék.

A preferált kollektív javakat a nonprofit szervezetek „igazi”, ideális termékeinek tekinthetjük, de éppen ezek az ajánlatok teszik szükségessé a szervezeti termékkör kibővítését a forrástermelő tevékenységekkel.

- b) A *cél szerinti forrástermelő termékek* miközben a szervezeti küldetést szolgálják, automatikusan hozzájárulnak a források növeléséhez is.

- Az egyik csoportot azok a *preferált magánjavak* alkotják, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a küldetéshez, de magánpiacokon értékesíthetők. A nonprofit szervezetek eldönthetik, hogy egyes közösségcsoportjaiknak az ilyen ajánlatokat kedvezményesen vagy ingyen adják, míg másoknak *díjat* számítanak fel. Forrástermelő például a díjköteles cél szerinti oktatási, egészségügyi, szociális stb. szolgáltatás. A díjak alkalmazásával a termékek bekerülnek a kereskedelmi forgalomba, következésképpen például versenytársai lesznek a hasonló állami vagy üzleti szolgáltatásoknak és igénybevételüket nemcsak a keresleti hajlandóság, hanem a potenciális vásárlók fizetőképessége is befolyásolja.
- Sok nonprofit szervezet cél szerinti szolgáltatása egyre gyakrabban az *állammal kötött szerződéses kapcsolat* révén jut el a célközönséghez. A preferált magánjavakhoz képest ebben a mechanizmusban elválik az igénybevevő és a finanszírozó személye, így a nonprofit szervezetnek egy termék kapcsán két irányban kell kapcsolatot szerveznie. Sajátos következmény, hogy a szolgáltató nonprofit szervezet beépül az állami jóléti szolgáltatások rendszerébe.
- Cél szerinti forrástermelő termékek azok a *klubjavak* is, amelyek a szervezeti tagságot szolgálják valamilyen ellenszolgáltatás fejében. Ebben a kapcsolatban a tagok tagdíj, egyéb díjak, önkéntes munka, közös tevékenység stb. formájában automatikusan biztosítják a szervezeti működés forrásait.
- Az *alapnövelés* – idegen szóval fundraising – azon nonprofit termékek kialakítását jelenti, amelyek kizárólag a célokhoz szükséges pénzügyi források megszerzését szolgálják. Az alapnövelés termékei körében

megkülönböztethetjük a tiszta *adománygyűjtést* és a forrásbiztosítónak kézzel fogható ellenszolgáltatást nyújtó forrásszerzést, a *jótekonysági céllal történő eladást*. A hazai kutatások például a lakossági adománygyűjtés három típusát különböztetik meg: a közvetlen jótekonysági gyűjtéseket és felhívásokat, a szervezeteknek történő adománygyűjtést, illetve a jótekonysági célú eladásokat (Czike – Kuti 2005, 3-4. o.).

- Az *önkéntesek toborzása* az alapnöveléshez hasonlóan legtöbbször kézzelfogható előny biztosítása nélkül von be humán forrásokat a célok megvalósításához.
- c) A *nem cél szerinti forrástermelő termék*, az úgynevezett *nem preferált magánjóság* nem kapcsolódik közvetlenül a küldetéshez, hanem a cél szerinti ajánlatok előállításához szükséges forrásokat biztosítja a *keresztfinanszírozás* mechanizmusán keresztül. A nem preferált magánjavakat a nonprofit szervezetek is *vállalkozási tevékenységként* állítják elő, amelynek így adóvonzata keletkezik. Ilyen például a bérbeadás és minden, a célokhoz nem kapcsolódó értékesítés.

4.5 Sajátos erőforrások és összetett forrásszerkezet a nonprofit szervezetekben

Céljaik, funkcióik teljesítéséhez és küldetésük szolgálatához a nonprofit szervezeteknek is pénzügyi, természetbeni (eszköz) és humán erőforrásokra van szükségük, de mind bevételi struktúrájukat, mind humán forrásaikat tekintve jelentősen eltérnek más szervezeti formáktól. A vállalkozások elsődlegesen megtermelt jövedelmükre támaszkodnak, vagyis gazdasági eszközök révén jutnak forrásokhoz, az állami szervezeteket pedig elsődlegesen jogi eszközökkel, az adózáson keresztül finanszírozzák és mind a vállalkozásokat, mind az állami szervezeteket fizetség ellenében végzett munkaformákkal működtetik. Ezzel szemben *a legtöbb nonprofit szervezet különféle eredetű és jellegű forrás kombinációjával működik*. A nonprofit szervezetek forrásszerzési-stratégiájában *sajátos szerepet játszik az alapnövelés (az önkéntes pénz- és eszközfelajánlások megszerzése), illetve az önkéntes munka*.

Ugyanakkor azt az ideálképet, amely szerint a nonprofit szervezetek csak önkéntes támogatásokból működhetnek és csak magánszemélyek adományaiból tarthatják fenn

magukat, el kell vetnünk. Ez a vélekedés nemcsak azért lenne téves, mert az adományok más csatornákból is áramlanak, hanem azért is, mert ezeknél jelentősebbek a nonprofit szervezetek nem adományjellegű bevételi forrásai.

Szorosan kapcsolódik ehhez a félreértéshez az a nézet, amely szerint a nonprofit szervezetek nincsenek kitéve olyan gazdasági kényszernek, mint a gazdaság más szereplői. Természetesen az nem marad következmények nélkül, hogy hiányoznak a részvényesek, hiszen ez ad „felmentést” a profitkényszer alól, de a piaci hatásoktól a nonprofit szervezetek sem függetleníthetik magukat. Nem igaz ugyanis, hogy nem reagálnak az árak és a kereslet változására, hogy szolgáltatásaik ára nem befolyásolja igénybe vevőik döntéseit és hogy az adókedvezmények nem alakítják az adományozók magatartását (Weisbrod 1988, 4. p). Vagyis, ha a nonprofit szervezetek részt vesznek a gazdasági forgalomban – márpedig a civil törekvések szervezetté alakulásának ez az egyik oka -, kapcsolataik csak részben felelnek meg az ideális működési elveknek, azaz a kapcsolatok kisebb-nagyobb hányada az üzleti kapcsolatokkal mutat hasonlóságot.

A valóságban a nonprofit szervezeti forrásoknak három alapvető kategóriája van:

- a) *pénzügyi források*: támogatások, adományok, értékesítési bevételek, szolgáltatási díjak, tőkehozamok;
- b) *természetbeni források*: adományozott és vásárolt eszközök;
- c) *humán források*: fizetett és önkéntes munkaformák.

Összességében elmondható, hogy *a nonprofit szervezetek forrásstruktúrája összetettebb, sokszínűbb, mint a vállalkozások és az állami intézmények esetében.*

4.5.1 Pénzügyi források: cél szerinti és vállalkozási bevételek

A nonprofit szervezetek bevételi szerkezete általában bonyolultabb, mint a vállalatoké és az állami szervezeteké, vagyis rendszerint több különböző bevételi forrás kombinációjával működnek, amelyeket a következők szerint osztályozhatunk:

- a) *forma szerint* : pénzügyi, természetbeni (például javak, szolgáltatások, idő);
- b) *eredet szerint*: egyéni, szervezeti, illetve állami, vállalati, lakossági;
- c) *a forrástulajdonos célja szerint*: támogatás, csere, egyéb tranzakciók;
- d) *forrás szerint*: adományok, díjak, értékesítési bevételek;
- e) *küldetéshez való viszonya szerint*: cél szerinti és vállalkozási bevételek;

f) *formalizáltság szerint*: szerződéses csere, nyilvántartott átadások és tranzakciók, informális támogatások;

A fenti osztályozási szempontok kombinációja alapján a kutatások leggyakrabban a 8. ábra szerinti három bevételi kategóriát különböztetik meg:

a) *Magántámogatások*

- vállalati adományok
- lakossági adományok
- alapítványi adományok

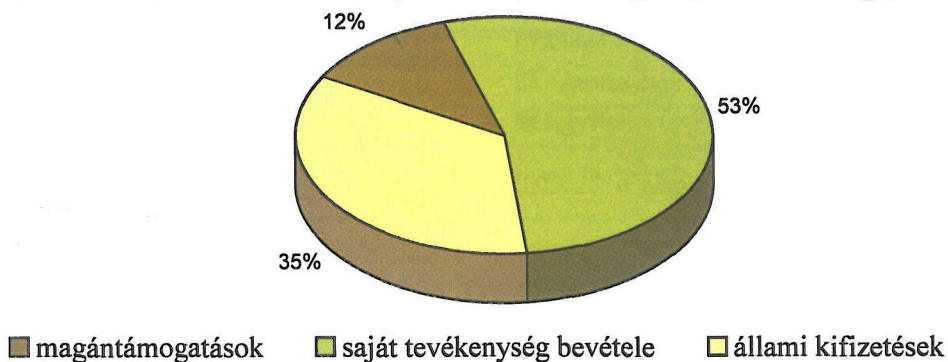
b) *Állami támogatások*

- normatív költségvetési támogatások
- egyedi és pályázati programfinanszírozás és működési támogatás;
- állami bevételek átengedése (például Szja 1 %-a, iparüzési adó átengedése, Áfa-visszatérítések)

c) *Saját tevékenység bevételei*

- tagdíjak;
- cél szerinti tevékenységek, szolgáltatások díja;
- vállalkozási tevékenység árbevétele;
- pénzügyi tevékenységek, befektetések bevételei.

8. ábra A civil szervezetek bevételi forrásai (32 ország súlyozatlan átlaga)



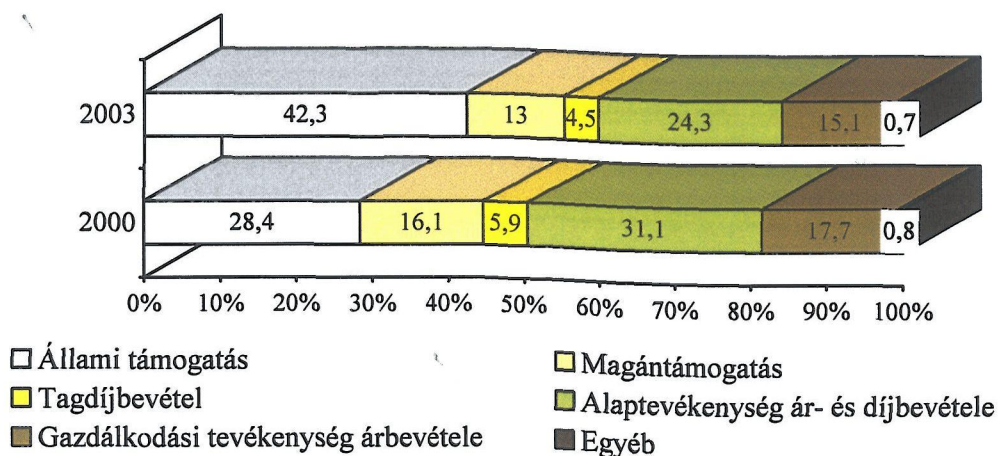
Forrás: Salamon – Sokolowski – List 2003, 29. o.

A nonprofit szervezetek specifikus bevételei a közvetlen ellenszolgáltatás nélküli önkéntes átruházások, a magántámogatások és a tagdíjak. Az ideális civil szervezetek kizárólag ezekre építik működésüket. Ez a tiszta eset azonban a valóságban csak ritkán fordul elő. Mind a nemzetközi, mind a hazai statisztikai vizsgálatok azt mutatják, hogy a nonprofit szervezetek specifikus bevételi forrásai az összes bevételnek csak kis hányadát adják, és arányuk is csökkenő tendenciát mutat.

A legtöbb országban manapság a nonprofit szektort jellemző egyik fő tendencia a piacosodás, a szolgáltatások áru jellegének erősödése és az üzleti célú bevételi források növelése. A piaci bevételek részaránya az 1990-es években rendkívüli módon megnőtt. A civil szervezeteket az üzlet világa felé tereli az egyéni adományozás lassú növekedése, a kormányzati támogatás csökkenése, a nonprofit szolgáltatások iránti kereslet emelkedése és differenciálódása, a verseny fokozódása, az elszámoltatás igényének növekedése, a vállalati partnerek jelenlétének növekedése. A legtöbb díjbevétel a küldetéssel összhangban lévő cél szerinti tevékenység ellenértéke (tandíj, rendezvények belépődíja stb.), de jelentős a kiegészítő értékesítésből, a befektetésekből, azaz a vállalkozási tevékenységből származó árbevétel is (termékeladás, bérbeadás, osztalékbevétel stb.).

A hazai nonprofit szektor bevételi szerkezetének alakulását a 9. ábra szemlélteti.

9. ábra: A hazai nonprofit szektor bevételi forrásai 2000-ben és 2003-ban



Forrás: Nonprofit szervezetek Magyarországon 2003. 2005, 27. o. alapján

A piacosodási folyamattal kapcsolatban Young és Salamon egyszerre beszél pozitív és negatív hatásokról. Nézetük szerint a piacosodás egyrészt azt eredményezi, hogy a nonprofit világban egyre erőteljesebben gyökeret ver az üzleti kultúra. A nonprofit szervezetek egyre inkább vállalkozóvá válnak, és a célok elfogadtatásában egyre nagyobb hajlandóság mutatkozik a piaci eszközök használatára, a verseny elfogadására. *A nonprofit szférában a piac nem egyszerűen csak egy bevételi forrás, hanem a kitűzött társadalmi célok elérését segítő motor is.* A vállalatok által nyújtott adományok és az önkéntes munka növekedése is a civil szféra piaccal való szorosabb kapcsolatát jelenti. A nonprofit szervezetek révén tisztelet és bizalom ébred a

támogató vállalatok iránt, amely kihat az új piaci szegmensek megszerzésére és a társadalmi elismerés fokozódására is. A szorosabb piaci kapcsolatból származó előnyök - nagyobb forrásbázis, változatosabb bevétel, nagyobb rugalmasság - mellett ugyanakkor a piaci nyomások alááshatják a civil szervezetek értékbázisát, elrettenthetik a társadalmi támogatást, azaz csökkenthetik az adományokat és a politikai hírnevet (Young – Salamon 2003).

A termékszerkezet egyes elemeihez kapcsolódó bevételek különböző keresztfinanszírozási formákat eredményezhetnek, amely annak függvénye, hogy a termékek és a szolgáltatások mennyire vannak közel egymáshoz, illetve a szervezet küldetéséhez és céljaihoz. A küldetéshez való viszony alapján a termékek és az így elért bevételek két csoportba rendezhetők. Ha a magánjavak (az ár- és díjbevételért nyújtott termékek, szolgáltatások) megfelelnek a szervezet deklarált céljainak, az általuk elért bevétel *cél szerinti bevételnek*, minden más bevétel nem cél szerinti vagy másképpen *vállalkozási bevételnek* minősül. A misszió teljesítése szempontjából természetesen a cél szerinti bevételek élveznek elsőbbséget, míg a vállalkozási bevételek a keresztfinanszírozás forrásfeltételeit biztosítják. Ezzel összhangban a cél szerinti bevételek általában adómentességet élveznek, és a legtöbb esetben a kiegészítő jelleggel végzett vállalkozási tevékenységek sem teszik kérdésessé a nonprofit szervezetek adómentes státusát, bár néhány országban az adótörvények az összjövedelem arányában meghatározzák ezek mértékét. Az adótörvények sok országban tartalmaznak tételes rendelkezést a nonprofit szervezetek bevételi kategóriáinak megkülönböztetéséről és a vállalkozási jövedelmekről. A hazai adószabályok³⁷ cél szerinti (adómentes) tevékenységnek és bevételnek tekintik

- a) a nonprofit szervezet létesítő okiratában nevesített cél szerinti tevékenységet, ideértve a tevékenységhez kapott támogatást, juttatást és a tagdíjat is;
- b) a cél szerinti tevékenységet szolgáló immateriális javak, tárgyi eszközök, készletek értékesítésének ellenértékét, bevételét;
- c) a szabad pénzeszközök betétbe, értékpapírba való elhelyezése után kapott kamatnak, illetve az állam által kibocsátott értékpapír hozamának olyan része, amelyet a cél szerinti tevékenység bevétele az összes bevételben képvisel azzal, hogy a bevételt mindkét esetben e kamat és hozam nélkül kell számításba venni.

³⁷ 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról 6. számú melléklet

Minden más bevétel adóalapot képező vállalkozási bevételnek minősül, és az ebből képződő jövedelemre a törvény a vállalkozásokéhoz hasonló adómértéket állapít meg. Ez a megközelítés abból az adópolitikai alapelvből ered, hogy egy gazdaságilag semleges adórendszernek az azonos tevékenységekkel foglalkozó szervezeteket egyenlően kell kezelnie. A hazai társasági adótörvény azonban elismeri, hogy a nonprofit szervezetek forrásszerzési lehetőségei bizonytalanabbak, ezért az adóköteles jövedelmek körére bizonyos adókedvezmények vonatkoznak³⁸.

Anheier (2005, 207. o.) arra hívja fel a figyelmet, hogy a nem preferált magánjavak ugyan növelhetik a bevételt és javíthatják a szervezetek pénzügyi helyzetét, de a misszióhoz nem kapcsolódó tevékenységeknek lehetnek negatív következményeik is:

- a) Elterelhetik a menedzsment figyelmét a küldetéshez kapcsolódó tevékenységekről.
- b) Átrendezhetik a célokat, és a pénzügyi biztonság érdekében a civil szervezetek jövedelemmaximalizálónak válhatnak.
- c) Csökkenthetik az adományozói hajlandóságot, ha a gazdasági tevékenységek iránt nagyobb a bizalom.
- d) Elriaszthatnak érintetteket, akik a szervezet valódi küldetésének őrei, és a keresztfinanszírozást szükségtelen elterelésnek tekintik.

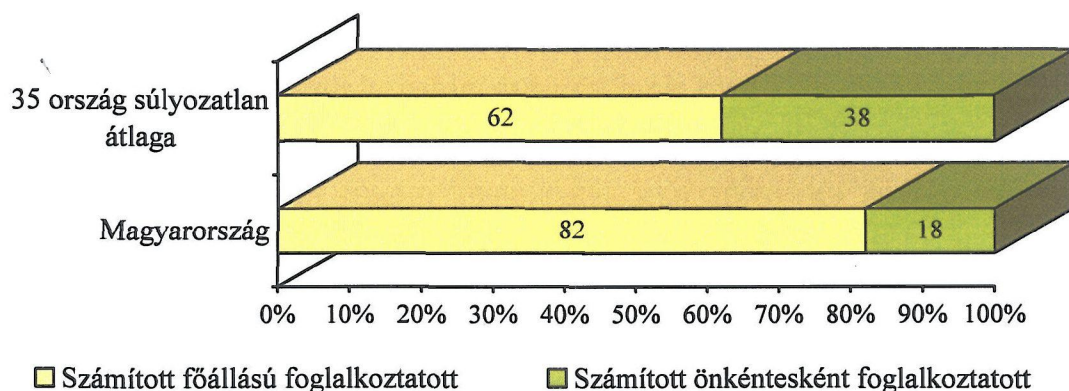
4.5.2 Emberi erőforrások: fizetett és önkéntes munkaformák

Jellemző tevékenységeik, ajánlataik természetéből következően a nonprofit szervezetek inkább munka-, semmint tőkeintenzív jellegűek. A munkaintenzív jelleg azonban nemcsak mennyiségi, hanem strukturális kérdés is. A nonprofit szervezetekre általában jellemző összetettség az emberi erőforrások területén is megfigyelhető, a nonprofit szervezetek egyik legjellemzőbb megkülönböztető vonása ugyanis *a fizetett munkaformák és az önkéntes munka együttes jelenléte (10. ábra)*. A létező nonprofit szektorban számos fizetett, nem fizetett és vegyes jellegű, illetve tipikus és atipikus munkaforma található. A munkaformák ismert alapesete a *tipikus fizetett munka*, amelyet teljes munkaidő, folyamatos munka, határozatlan munkaszerződés, szabályozott munkarend, folyamatos fizetés, bérkiegészítések,

³⁸ Nem kell az adót megfizetni, ha a nonprofit szervezet vállalkozási tevékenységéből elért bevétele legfeljebb 10 millió forint, de nem haladja meg az adóévben elért összes bevételenek 10 százalékát. A kedvezményezett vállalkozási tevékenység mértéke közhasznú szervezet esetében az összes bevétel 10 százaléka, de legfeljebb 20 millió forint, kiemelkedően közhasznú szervezet esetében az összes bevétele 15 százaléka.

társadalombiztosítás és bizonyos munkavédelem jellemez. Ezzel szemben a legtöbb atipikus fizetett és szinte minden nem fizetett munka esetében a fenti jellemzők közül legalább egy hiányzik. A nonprofit szektorban a szervezeti célok, a tevékenységek természete és az alacsonyabb szervezetségi szint miatt igen elterjedtek a fizetett, ámde *atipikus munkaformák*, például a részmunka, az ideiglenes munka, az önfoglalkoztatás vagy a speciális foglalkoztatás, de a legjellemzőbb sajátosságnak mégis az *önkéntes munkaformát* tekinthetjük. Következésképpen a humán erőforrás menedzsment hagyományos feladatai mellett az atipikus és az önkéntes munkával összefüggő specifikus feladatokat is meg kell oldani. Marketing szempontból ez azt jelenti, hogy a kapcsolatok rendszere kibővül például a speciálisan foglalkoztatottakkal és az „időadományozókkal” való kapcsolatok szervezésével.

10. ábra A civil szervezetek számított főállású foglalkoztatotti létszáma



Forrás: Salamon – Sokolowski – List 2003, 24. o.

A munkaformák elsősorban a tevékenységi területek, a szervezeti méret és a működési idő függvényében differenciálódnak. A szervezetek általában szervezeti életük első szakaszában támaszkodnak nagymértékben önkéntes munkára, és fizetett munkatársakat kezdenek alkalmazni, ahogy a szervezet növekszik. A folyamatos szolgáltató tevékenységek a stabilitás érdekében több fizetett munkaerőt alkalmaznak, az expresszív tevékenységek körében pedig az önkéntesek szerepe említésre méltó. A kutatások szerint az önkéntesség a szolgáltatási szféra különböző területein is különböző súllyal van jelen. Szerepe kiemelkedően fontos például a szociális szolgáltatásokban és a fejlesztő tevékenységekben (Salamon – Sokolowski – List 2003, 29. o.). A fizetett és az önkéntes munkaformák nem egyszerűen egymás helyettesítői. A kutatások szerint azokban az országokban nagy az önkéntesség

szerepe, ahol a fizetett alkalmazottak részaránya is magas. Ez arra a tényre világíthat rá, hogy az önkéntesség nemcsak egyéni cselekedet, hanem társadalmi tevékenység is: az emberek legalább részben azért vállalnak önkéntes munkát, hogy közösséghez kapcsolódhassanak. Ugyanakkor a még hatékonyabb tevékenység érdekében az önkénteseket mozgósítani és strukturálni kell, és ez gyakran megkívánja az állandó, fizetett személyzetet.

A valóságban a fizetett és a nem fizetett munka közötti választóvonal egyre nehezebben húzható meg. A két-három évtizeddel ezelőtti helyzettel szemben a megkülönböztető jelleg nem annyira világos, mint elsőre látszik, mert a tiszta esetek mellett előre törtek a vegyes megoldások, a két munkatípus új kombinációi. Az önkénteseket például gyakran kárpótolják az elmaradt jövedelmekért, a tevékenység szerződéses keretek között zajlik és néha a kurátorok is kapnak tiszteletdíjat. Az önkéntes munka tulajdonképpen olyan ingyenes időáldozat, amely más emberek vagy egy ügy hasznát célozza. A szakirodalomban definíciószerűen *az önkéntes munka az önkéntes háztartásán, rokoni és baráti körén kívül élő személyeknek, illetve szervezeteknek fizetség és jogi kötelezettség nélkül (szabad elhatározásból) nyújtott segítséget, munkát jelenti* (Badelt 1999; Czike–Kuti 2005). Az önkéntes munka legjellemzőbb sajátossága, hogy megkülönböztethető

- a) a fizetett munkától, mert az önkéntesek nem kapnak pénzbeli ellenszolgáltatást,
- b) a háztartási munkától, mert nem a saját háztartásban történik;
- c) a hobbi jellegű tevékenységektől, mert más emberek javát szolgálja;
- d) az ingyen végzett kötelező munkától, mert nem törvény írja elő.

Az önkéntes munka különböző formákban és sokféle területen zajlik. A fogalom szorosan kapcsolódik a kulturális és történelmi aspektusokhoz, ezért elvi értelmezése országonként is különbözik. Az angolszász országokban az önkéntesség fogalma az állam határain kívül lévő önszerveződő civil társadalom locke-i fogalmában gyökerezik, és így nagy hangsúlyt helyez a társadalmi összetartásra és a demokráciára. Ez az értelmezés az önkéntességet a civil társadalmi életben való olyan szabad elhatározáson alapuló tevőleges, aktív közreműködésnek tekinti, amelyet nem gazdasági érdekek, hanem morális indítékok vezérnelnek valamilyen közösségi ügy elősegítésére. Ebben a felfogásban a közösségi ügy nem feltétlenül és nem kizárólag közösségi szolgáltatás, hanem – ahogyan ezt korábban láttuk – a demokratikus együttélés gyakorlata, a társadalmi részvétel, amelybe belefér a rezisztens és a projekt természetű önkéntes aktivitás is. Más országokban az

önkéntesség fogalmának értelmezésekor a hangsúlyt inkább a közösségi szolgáltatásokra és nem a demokráciára helyezik. Ebben a felfogásban az önkéntesség elsősorban legitimáló jellegű jóléti tevékenységekben ölt testet, és így a fennálló társadalmi struktúra megerősítését szolgálja³⁹. Ahhoz, hogy az önkéntesekkel való kapcsolatszervezés sajátos szempontjait körvonalazzuk, célszerű az önkéntes munkaformákat többféle szempontból elemezni (11. tábla):

11. tábla: Az önkéntesség jellemzői

Vizsgálati szempont	Jellemzők
Ellenszolgáltatás	Egyáltalán nincs Költségtérítés Természetbeni ellenszolgáltatás Tevékenységhez kapcsolódó biztosítás Ösztöndíj/alacsony díjazás
Tevékenységi területek	Lakóhelyi segítségnyújtás Egészségügyi, oktatási, szociális, kulturális intézmények segítése Segítségnyújtás egyházaknak Kuratóriumi, vezetőségi, felügyelő bizottsági tagság Adminisztratív munka, ügyintézés, tanácsadás Adománygyűjtés Jótekonysági rendezvényen fellépés, szervezés
Kedvezményezettek	Ismeretlen magánszemélyek Ismerősök, de nem rokonok vagy barátok Lakóközösség, település Szervezetek
Struktúra	Formális Informális
Motiváció	Altruista Kötelezettség jellegű Instrumentális

- a) A klasszikus önkéntes munka (teljesen ingyenes munka) és a fizetett munka között elméletileg világos határvonalat húzhatunk, de a valóságban az önkéntes és az atipikus fizetett munkaformák különbségei gyakran elmosódnak, amint az önkéntesek bizonyos ellenszolgáltatásban részesülnek. Az önkénteseknek - például a kurátoroknak, a huzamosabb ideig dolgozóknak - gyakran

³⁹ Az önkéntességgel foglalkozó 2005-ben elfogadott hazai törvény is „közérdekű önkéntes tevékenységről” beszél, és az önkéntes munkát fogadó szervezetek körét a közhasznú, a közfeladatot ellátó, a közszolgáltató szervezetekkel, illetve az egyházakkal jelöli ki (2005. évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről). Nem tartozik a törvény hatálya alá a csak a tagságot szolgáló szervezetekben végzett önkéntes munka.

visszatérítik költségeiket, természetbeni ellenszolgáltatást kapnak, egészségügyi és baleseti biztosításban részesülnek, az önkéntes tevékenységre szerződést kötnek velük, foglalkoztatásukat regisztrálják, esetleg a munkapiaci bérek alatti díjazásban részesülnek stb.⁴⁰

- b) Az *önkéntes tevékenység tartalma* is igen különböző lehet. Egyes tevékenységek komoly szakismeretet igényelhetnek, amely ebben az esetben az önkéntes célcsoport kijelölésének fő szempontját jelentheti, és az önkéntes munka „értékének” becsléséhez ad támpontot. A legfrissebb hazai kutatás szerint az önkéntesek leggyakrabban lakóhelyi, települési segítségnyújtásban, hivatalos ügyek elintézésében, illetve szociális, egészségügyi, oktatási, művelődési intézményekben tevékenykednek (Czike – Kuti 2005, 7. o.). Gyakran mellőzött csoport a *szószólók* köre, akik relatíve kevésbé kötődnek a szervezethez, de önkéntesen szólnak a szervezet nevében, beszélnek dolgairól, véleményükkel támogatják a szervezetet, és ezzel másokat is megnyerhetnek.
- c) Lényeges eltérést figyelhetünk meg aszerint is, hogy *az önkéntesség milyen szervezeti szinten jelenik meg*. Az önkéntesek lehetnek vezető pozícióban mint például a kuratórium tagjai, de lehetnek a működésben közreműködők is. Az előbbiek esetében gyakran fontos szempont az elismertség, a presztízs, mind az önkéntes, mind a foglalkoztató szervezet részéről.
- d) Fontos elemzési szempont az önkéntes tevékenységek *kedvezményezettjei* szerinti megkülönböztetés. A hazai kutatások igazolják a társadalmi tőkeelmélet azon állítását, miszerint a zárt kapcsolathálók, a bizalom jobban kedveznek a civil társadalmi aktivitásnak. Az önkéntes tevékenységek kedvezményezettjei között ugyanis nagyobb arányt képviselnek azok, akikkel az önkénteseknek valamilyen kapcsolatuk van (például ismerősök, lakóközösség, település) és amelyek iránt nagyobb a bizalmuk (például szervezetek). A legkevésbé preferált csoportot az ismeretlen magánszemélyek jelentik (i. m. 7. o.).
- e) Az önkéntesség történhet *formális* keretek között (szervezetekben, munkaköri leírással, önkéntes szerződéssel), de kívül is eshet a szervezeti szabályozáson. *Informális* önkéntességről beszélünk, ha az időadomány nem formális szervezetben vagy azon keresztül történik. Az informális önkéntesség általában rugalmasabb, eseti jellegű, akkor történik, amikor szükséges.

⁴⁰ Ilyen rendelkezéseket foglal magába például 2005. évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről.

- f) Az önkéntesség tipikusan a *magánszemélyek* időadományát jelenti, de egyre elterjedtebb a *vállalati önkéntesség*. Az önkéntességnek ez a speciális formája azt jelenti, hogy a vállalatok megengedik alkalmazottaiknak, hogy fizetett munkaidejükben más szervezeteknek dolgozzanak. A klasszikus definíció szerint az egyén szempontjából ez nem önkéntes munka, de a nonprofit szervezet annak tekintheti, mivel nem kell érte fizetnie (Anheier 2005, 222. o.).
- g) Az önkéntesség egyik legfontosabb kérdését a szakirodalomban kiterjedten vizsgált *motiváló tényezők* jelentik. Barker (1993, 28. o.) szerint az önkéntes tevékenység három alapvető motívummal magyarázható: lehet *altruista, instrumentális és kötelezettség jellegű*. Emberbaráti, önzetlen, *altruista motívum* a szegényekkel való szolidaritás, a szükségben lévők iránti felelősségvállalás, együttérzés, remény és méltóság a hátrányos helyzetűeknek. A lelki eredetű, altruista motívumok esetén az önkéntes tevékenység közvetlen cél. *Kötelezettség jellegű motívum* az erkölcsi, vallási engedelmesség, a helyi közösség segítése, a kölcsön visszafizetése a társadalomnak. A kötelezettség jellegű motívumok esetén az önkéntes tevékenység irratlan társadalmi normák következménye. Eszköz jellegű, *instrumentális motívum* az új tapasztalatok, tudás, új képességek megszerzése, a szabadidő hasznos eltöltése, más emberekkel való találkozás, a személyes elégedettség, kedvtelés. Az instrumentális motívumok hajtotta önkéntes tevékenység az önkéntes számára valamilyen – közvetlenül nem gazdasági jellegű – hasznot, általában humán, kapcsolati, kulturális vagy személyi tőkegyarapodást eredményez.

Az önkéntesség hagyományos motívumai altruista és kötelezettség jellegűek, a szolidaritáshoz, a hagyományos értékekhez, a családi indíttatáshoz, a valláshoz kötődnek, vagyis alapvetően érzelmi, erkölcsi alapúak. Az új típusú önkéntesség az egyéni célok elérésének racionális eszköze, vagyis instrumentális jellegű. A motivációk persze ritkán jelennek meg elkülönült formában, a valóságban különböző kombinációkat találunk közöttük. A múltban az összekötő tényező gyakran a vallásosság volt, amely az utóbbi évtizedekben veszített jelentőségéből. A nemzetközi kutatások szerint az 1980-as évektől az instrumentális orientáció növeli relatív súlyát a fejlett országokban. Főként a fiatalabbak mutatnak több instrumentális és kevesebb vallásos-morális attitűdöt az önkéntesség terén. Anheier szerint az önkéntesség új motivációs bázist keres, talán azt jelezvén, hogy a következő évtizedben folyamatos változás lesz az

önkéntes tevékenységek általános szintjében és típusaiban (Anheier 2005, 223. o.). A hazai kutatások a hagyományos motivációs tényezőket találták meghatározónak. A legtöbben a „Jó érzés volt másoknak segíteni” altruista állítást értékelték a legmagasabbra és a második helyen is hagyományos motiváció, a családi indíttatás áll (Czike–Kuti 2005, 12. o.).

A fentieket összefoglalva elmondható, hogy a nonprofit szervezeteket leginkább megkülönböztető *önkéntesség a gyakorlatban rendkívül sokszínű jelenség*, nem könnyen tipizálható. A kategorizálás azonban mégis fontos (lásd 11. tábla), mert segítségével az önkéntesség szervezésének különféle modelljeit alakíthatjuk ki. Eltérő megoldásokkal kell gondolkodnunk például, ha kuratóriumi tagságra, illetve ha szervező munkára toborozzuk az önkénteseket, és eltérő kommunikációt kell alkalmaznunk, ha ismeretes, hogy a potenciális időadományozókat az altruizmus vagy a hagyományok, illetve az instrumentális jelleg motiválja.

4.6 Teljesítménymérés és -értékelés a nonprofit szervezetekben

A nonprofit szervezetek számos ok miatt egyre inkább érdekeltek abban, hogy teljesítményükről kézzelfogható, értékelhető információkkal rendelkezzenek:

- a) A működés professzionalizálódása, hatékonyságának, eredményességének növelése érdekében a szervezetek egyre nagyobb fontosságot tulajdonítanak a tervszerűbb, tudatosabb működésnek, az információkra támaszkodó stratégiai menedzsmentnek, a marketingnek és a public relations-nek.
- b) Versengő finanszírozási környezetben a támogatók – mindenekelőtt a kormányzat - egyre gyakrabban kérnek a támogatások feltételeként, illetve azok ellenőrzéséhez a szervezeti teljesítményről információt.
- c) A szervezetek hírnevének erősítéséhez, értékeinek terjesztéséhez jól kommunikálható teljesítmény-információkra van szükség.
- d) Az eredmény-mutatókkal jobban ösztönözhetők az önkéntesek, a közreműködők és világosabbá tehetők a célok.

Következésképpen egyre fontosabb szerepük lesz a teljesítménymérés és az értékelés információinak. Nem véletlen tehát, hogy ez a kérdés széles körben foglalkoztatja az elmélet és a gyakorlat képviselőit. *A marketing szempontjából a teljesítménymérés és*

értékelés azért is kitüntetetten fontos, mert az eredményesség mutatóival fejezhető ki a marketing alkalmazása és a szervezetek teljesítménye közötti pozitív kapcsolatot.

4.6.1 A teljesítménymérés és –értékelés információi

A teljesítménymérés és a teljesítmény-értékelés a szervezetek és/vagy a programok hatékonyságára és eredményességére vonatkozó információk szisztematikus összegyűjtését és elemzését jelenti. A teljesítmény kifejezéséhez és értékeléséhez megfelelő *mutatókat* kell konstruálni, hiszen *egy szervezet működése akkor tekinthető eredményesnek, ha teljesítménye egyszerre szolgálja a célok elérését és a működőképesség fenntartását.* Ehhez szokásosan az input, a tevékenység, az output és az eredményesség kategóriáinak kifejezésére alkalmas mutatókat használunk. A nonprofit szervezetek esetében ezek a kategóriák a következőképpen értelmezhetők:

- a) Az *inputok* a szervezet tevékenységéhez, programjaihoz rendelt vagy felhasznált erőforrások. Számszerűsíthető mutatói a pénz, az eszközök, a felszerelések, az infrastruktúra, az alkalmazottak és az önkéntesek száma, felhasznált munkaideje stb.. Nem számszerűsíthetők a társadalmi és a humán tőke jellegű erőforrások, mint a motiváció, attitűd, érték, illetve a tudás, képesség, információ, know-how. Az input mutatókhoz tartoznak az erőforrásokkal kapcsolatos költséginformációk, és a működést korlátozó szabályok és követelmények is.
- b) A *tevékenységek* azt fejezik ki, hogy mi történik a szervezetben vagy a program során az erőforrásokkal abból a célból, hogy közvetlenül vagy közvetve elősegítsék a szervezeti küldetés vagy a programcélok teljesülését. A tevékenységek technikákkal, eljárási módokkal fejezhetők ki.
- c) Az *outputok* a tevékenységek közvetlen eredményei, amelyeket a felhasznált munkamennyiséggel, a rendelkezésre állási idővel és kapacitással, az akciók, az események, az elkészült anyagok, a résztvevők, az igénybevevők, az elért személyek stb. számával jeleníthetünk meg. Az outputok nem a tevékenységek tényleges kihatását, eredményét, csak annak *lehetőségét* jelzik, bár ezek nélkül az eredményesség nem jönne létre. Az output helyett ezért sokszor indokoltabb *áteresztőképességről* (throughput), kapacitásról beszélni.
- d) A nonprofit szervezetek teljesítményének *eredményessége* mindenekelőtt azokat a tényleges *következményeket, hatásokat vagy változásokat* jelzi, amelyek a küldetescélokhoz kapcsolódó outputok igénybe vétele során vagy azok

következtében létrejönnek. Az eredményesség alapvetően a primer közönség elégedettségét jelenti, illetve azokra a feltételekre, helyzetekre, magatartásra, képességekre, attitűdökre, stb. vonatkozik, amelyeket a szervezetek az outputok révén kívánnak alakítani. Vagyis a nonprofit szervezetek teljesítményét elsősorban az ügyfelek elégedettségével, illetve a küldetéshez kötődő egyéb eredménymutatókkal fejezhetjük ki, amelyek általában nem számszerűsíthetők. Ez az eredményesség azonban – szemben a vállalatokkal - önmagában nem biztosítja a működőképesség folyamatosságát, mert sem az ügyfélelégedettség, sem az outcome tényezők automatikusan nem teremtenek elégséges forrást⁴¹. Az eredményesség mérése és értékelése mindezek miatt számos problémát vet fel.

A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésével kapcsolatos fő kategóriák mutatói igen különböző mértékben objektiválhatók és általánosíthatók, ezért különböző mértékben állnak könnyen és egyszerűen rendelkezésre. Megfigyelhető, hogy mind a szervezeti, mind a program, mind a szektorszintű információs források mutatóinak többsége az inputokra, a tevékenységekre és az outputokra, illetve ezek valamilyen kombinációira, például a hatékonyságra vonatkozik. Ezek ugyanis nagyrészt egyértelmű, egyszerű, mérhető, összehasonlítható mutatókkal kifejezhetők és a nonprofit szervezetek széles körében alkalmazhatók. Az eredményességről azonban ez koránt sem mondható el. *A nonprofit szervezetek körében az eredményességi mutatók meghatározása, a teljesítményértékelés rendkívül változatos és vitatott kérdés, és jóval bonyolultabb, mint a vállalatok esetében.*

Közismert, hogy a vállalkozások általánosan és alapvetően a tulajdonosok érdekeltsége mentén, a profittal fejezik ki működésük eredményét, még akkor is, ha más mutatók - mint például a részvényárfolyam vagy a piaci részesedés - ugyancsak fontosak. A profit olyan szintetikus mutató, amely kifejezi a tulajdonosi motivációk érvényesülésének mértékét, a részvényesek és a menedzsment kapcsolatát, és amelyben összegződik a vállalati teljesítmény minden pénzügyi mutatója: a piaci árak, amelyek az eladókat és a vevőket, a bérek, amelyek a munkaadót és az alkalmazottakat, a kamat, amely a vállalatokat és a pénzpiacot, az adók, amelyek a vállalatot és az államot stb. kapcsolják össze. *A profit rendkívüli összetettsége révén egyedülálló módon, átfogóan, ugyanakkor egyszerűen és egzaktan képes a vállalati*

⁴¹ Logikailag belátható, hogy - minden mást figyelmen kívül hagyva - minél kiválóbb egy kollektív javakat biztosító szervezet küldetéshez kapcsolódó pillanatnyi eredményessége, annál bizonytalanabb a működőképesség további biztonsága, hiszen a primer tevékenység lassan felemészti a forrásokat.

teljesítmény mérésére, értékelésére és ellenőrzésére. Egyszerre képes a folyamatos működés biztonságának és – különösen hosszabb távon – a külső érdekeltek, a fogyasztók elégedettségének a kifejezésére is. Közismert, hogy versenypiacon a fogyasztói elégedettség eredményezi a profitot, mert stabilizálja és dinamizálja a keresletet, vagyis az üzleti szektorban a profit a fogyasztói elégedettséggel való szoros kapcsolata révén egyfajta helyettesítője is az elégedettség-mutatóknak. A vállalatok körében az elégedettség megismerésére és fokozására irányuló törekvések egyben a profit növelésére irányuló törekvéseket is jelentik.

A nonprofit szervezetek számára a profit nyilvánvalóan nem megfelelő mutatója az eredményességnek, hiszen a működés alapvető oka és célja nem a pénzügyi haszon⁴², hanem a küldetés teljesülése, elsősorban a primer közönség elégedettségének megteremtése és/vagy magatartásának, helyzetének megváltoztatása. A nonprofit szervezetek primer kapcsolataiból ezért rendszerint hiányoznak a piaci árak mint a teljesítmény információinak számszerű közvetítői. Az ármechanizmusok vagy egyáltalán nincsenek jelen – hiszen sok nonprofit szervezet ügyfele nem fizet az outputért - vagy legtöbbször tökéletlenül, különböző értékpreferenciák mentén alakulnak, és így önmagukban nem reálisan közvetítik és összesítik az érintettek érdekeit, ami a profithoz igazítaná a költségeket, a kereslethez a kínálatot, és a célokhoz az aktuális törekvéseket. A nonprofit szervezetek primer kapcsolataiban általában nem feltételezhetjük a profit és az ügyfelek elégedettsége, viselkedésük vagy helyzetük megváltozása közötti szoros kapcsolatot. Ezért – a piaci szektorral szemben - a profit-mutató nem képes jelezni, hogy a szervezeti teljesítmény mennyire segíti elő a küldetés, a célok teljesülését, vagyis a profit-mutató önmagában alkalmatlan az eredményesség kifejezésére. Következésképpen a nonprofit szervezetek küldetéshez kapcsolódó eredményességi mutatóit általában mint különálló konstrukciót közvetlenül, önállóan kell modelleznünk és megjelenítenünk. A működőképesség fenntartása ugyanakkor nem nélkülözheti a megfelelő erőforrásokat sem, ezért az eredményesség értékelésében helyt kell kapniuk az erőforrás-bevonás pénzügyi és nem pénzügyi mutatóinak is.

Annak a kérdésnek a megválaszolásában tehát, hogy mi lehet a nonprofit szervezetek eredményességének mérésére és értékelésére legalkalmasabb mutató nem az az igazi kihívás, hogy egyáltalán nem találunk ilyet, hanem inkább az, hogy több ilyen is van,

⁴² A nonprofit szektorban ezért a „többlet” alkalmasabb kifejezés a nyereségre, mint a profit.

illetve kell, hogy legyen. A nonprofit szervezetek teljesítményének mérése és értékelése ezért bonyolult feladat. A működés sajátosságai alapján mind az egyes szervezetek, mind a szektoron belüli általánosíthatóság szempontjából több feltételezéssel élhetünk:

- a) Egy nonprofit szervezetnek egyszerre többféle elvárást kell teljesítenie, ezért joggal állíthatjuk, hogy *a nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós, nem korlátozható egyetlen mutatóra*. Az eredményesség mindenekelőtt a küldetéshez kapcsolódó teljesítmény hatását mérő mutatókkal, a fő közönségcsoportok elégedettségét jelző mutatókkal, illetve a működés folyamatosságát biztosító erőforrás-bevonás mutatóival fejezhető ki.
- b) A küldetéshez kapcsolódó teljesítménymutatók elsősorban a célközönséget motiváló erkölcsi- és értékfogalmakkal jeleníthetők meg, amelyek általában kvalitatív konstrukciók. *A nonprofit szervezetek eredményességét többféle társadalmi (nem pénzügyi) és pénzügyi-gazdasági mutatóval mérhetjük*.
- c) Az eredményesség *outcome jellegű mutatói csak igen korlátozottan általánosíthatók*, mivel a különböző nonprofit szervezetek igen különbözőképpen fejezik ki teljesítményük hatásait, következményeit.
- d) A nonprofit szektorban kifejezetten jellemző, hogy a szervezeti eredményesség nem feltétlenül független, objektív tényező, hanem sokszor hitek, vélemények formálta *társadalmi konstrukció*. Az eredményesség a vélemények változásával együtt változhat.
- e) Az eredményesség fontos kérdése, hogy a szervezet egészére vagy a részegységekre, a programok eredményességére vonatkozik. *A részterületek eredményessége nem feltétlenül jelenti az átfogó szervezeti eredményességet is*.
- f) Különböző mutatókkal értékelhetjük a nonprofit szervezetek teljesítményét annak függvényében is, hogy mennyire kapcsolhatók a forrásbiztosításhoz. Amennyiben a teljesítmény pénzügyi következménnyel is jár, alkalmazhatók a könnyebben konstruálható pénzügyi mutatók, a kollektív javak eredményessége azonban inkább csak kvalitatív módon értékelhető.

A gyakorlatban a nonprofit szervezetek sokféle kvantitatív és kvalitatív, gazdasági és társadalmi mutatóval, átfogóan vagy az egyes programok szintjén fejezik ki és értékelik teljesítményüket. Ezt a komplexitást tükrözi a kérdés szakirodalma is, bár egyelőre abban nincs egyetértés, hogy a nonprofit szervezetek teljesítményét általában mely szempontok alapján és milyen mutatókkal a legcélszerűbb vizsgálni.

Átfogó elméletek hiányában - a teljesség igénye nélkül - mégis érdemes néhány fontosabb teljesítményértékelési modellt és szempontrendszert röviden áttekinteni.

4.6.2 A nonprofit szervezetek néhány teljesítményértékelési modellje a szakirodalom tükrében

A szervezeti eredményesség elméleti tanulmányozásának hosszú története van. A teljesítményértékeléssel foglalkozó kutatások eddig szinte kivétel nélkül a nonprofit szektor egy-egy részterületére – jellemzően a közhasznú jótékony humán szolgáltató nonprofit szervezetekre – koncentrálnak, különböző elméleti megközelítésekkel, kutatási célokkal és eszközökkel dolgoznak és különböző megállapításokat és javaslatokat fogalmaznak meg. Herman és Renz (2004, 694. p.) arra is rámutat, hogy a nonprofit szakírók figyelmének középpontjában az általános szervezeti eredményességgel szemben sokkal inkább a *programeredményesség* mérésének és a programok értékelésének a tökéletesítése áll. Vagyis az elméleti megállapítások általában a teljesítményértékelés részkérdéseire és nem általánosságaira vonatkoznak. Minthogy sokszor hiányzik a javasolt mutatók alkalmasságának teljes körű bizonyítása és elfogadása is, a kutatási javaslatok nem mindig meggyőzőek, így az eddigi eredmények még nem adnak alkalmat arra, hogy megalapozott, átfogó következtetéseket vonjunk le a nonprofit szervezetek teljesítményértékelésével kapcsolatban. Következésképpen nem meglepő, hogy – sok fontos részeredmény ellenére - *a teljesítményértékelés kérdésében még nem született általános szakmai egyetértés*. A szakirodalomban széles körben elfogadott az eredményesség többdimenziós jellege, bár az, hogy melyek a tipikus dimenziók, már kevésbé világos. A teljesítménymérés és -értékelés számos típusával találkozhatunk, ilyenek például a cél- és kimenetközpontú, erőforrás-központú, folyamat-központú vagy a különféle többdimenziós modellek.

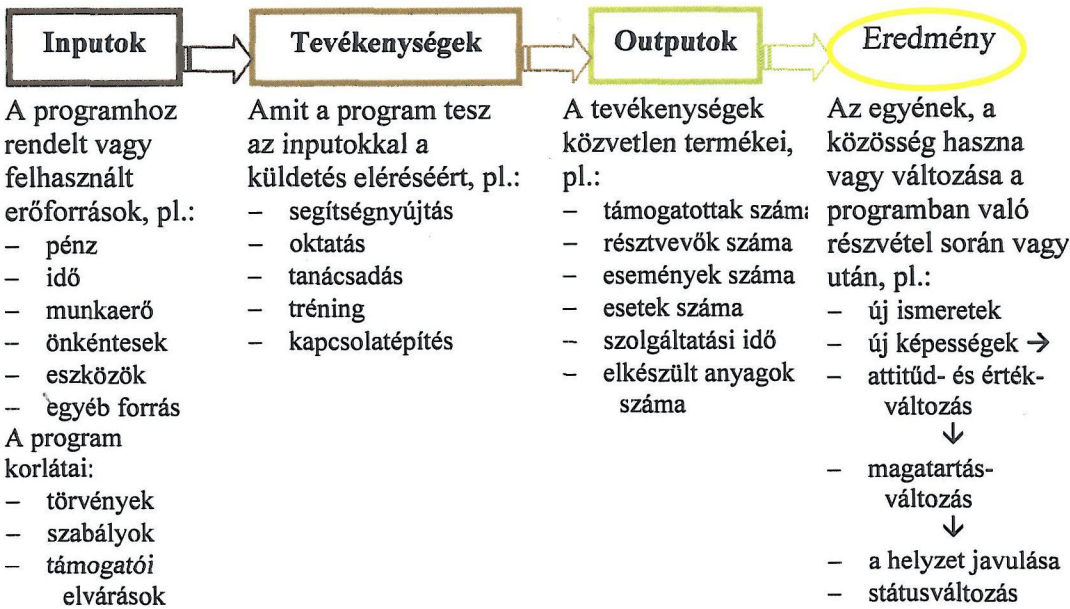
4.6.2.1 Cél- és eredményközpontú teljesítményértékelés

A szervezetek teljesítményértékelése mindig valamilyen összehasonlítást jelent, hiszen az eredményesség csak úgy értelmezhető, ha azt egy másik szervezethez, a kitűzött célokhöz vagy egy korábbi időszak eredményéhez viszonyítjuk. *A nonprofit szervezetek legtöbb esetben két időpont teljesítményét összevető értékelési modellt*

alkalmaznak, ahol a második időpont teljesítménye valamilyen beavatkozás után jön létre. Ezen az egyszerű modellen számos programértékelés alapul, köztük a leggyakoribb és legnyilvánvalóbb, a *célközpontú értékelés* (Anheier 2005, 190. p.). Herman és Renz (1999, 109. p.) szerint a szervezeti eredményességgel foglalkozó legtöbb irodalom a célközpontú modell valamilyen változata. A *célközpontú és a hozzá hasonló eredményközpontú (outcomes) értékelési* modellek azt vizsgálják, hogy a program kimenete mennyire felel meg a kitűzött céloknak, az adott forrásokat felhasználó tevékenységek révén mennyire közelíti meg az elképzelt eredményt. A célközpontú értékelés tehát a teljesítmény információit veti össze a tervmutatókkal. Szemben a vállalkozások általánosan használatos eredménymutatójával, a profittal, a *nonprofit szervezeteknek nincs egyetlen, közös célközpontú eredménymutatójuk*, hiszen másféle mutatóval értelmezheti célját egy szolgáltató, egy expresszív vagy egy támogató tevékenységet folytató szervezet. Következésképpen jogosan feltételezhetjük, hogy a nonprofit szervezetek körében a teljesítményértékelés sokféle célközpontú mutatóval, különböző modell-változatokkal történhet. Nem mindig könnyű, de mégis fontos megkülönböztetni a nonprofit szervezetek körében gyakran összemosódó output és eredmény (outcome) jellegű teljesítménymutatókat. *Az eredmény a célok, a küldetés fogalmaival fejezhető ki, az output pedig ennek elérési eszközeként*, mintegy közbülső eredményként szolgál. A célközpontú programértékelés mutatói közül output jellegű például a szolgáltatás igénybe vevőinek száma, a szétosztott adományok összege vagy az akciók száma stb., míg eredménymutatóként értelmezhető a célközönség tagjainak elégedettsége, az életminőség, a helyzet javulása, a magatartásminták, a vélemények megváltozása, a tagok aktivitásának növekedése, a szervezet elismertségének fokozódása stb.. A célközpontú értékelés feltételezi, hogy vannak célok, akár összetett célok is, amelyek megismerhetők, legalább valamennyire stabilak, objektív mutatókkal kifejezhetők, illetve a mutatóknak megfelelő teljesítményadatok összegyűjthetők, feldolgozhatók és megfelelő módon értékelhetők. A nehézségek ellenére van annak realitása, hogy a szervezeti vagy a program teljesítmény megismerhető legyen. Sok elméleti munka azonban azt hangsúlyozza, hogy ez meglehetősen bizonytalan feltételezés, ezért a kutatók erősen vitatják a célközpontú teljesítményértékelést. Forbes már 1998-ban azt találta, hogy a kutatásokban elmozdulás történt a célközpontú értékelés felől az eredményesség értékelésének társadalmi és politikai megközelítései felé.

A célközpontú modellek körében a humán szolgáltató nonprofit szervezetek programértékelési modelljei a legelterjedtebbek. Ilyen például a United Way szervezetek által alkalmazott cél- és eredményközpontú értékelés, amelyben a különböző humán szolgáltató programok eredménymutatóit a *program-eredmény modell* alapján dolgozzák ki (lásd 11. ábra).

11. ábra: Program-eredmény modell



Forrás:United Way (1996)

4.6.2.2 Erőforrás-központú teljesítményértékelés

A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésének egy másik típusa az *erőforrás-központú modell*, amely az eredményességet olyan szervezeti képességnek tekinti, amellyel a környezetből megszerezhetők a szűkös és értékes források. Az erőforrás-központú modellek a *szervezeti eredményességet az erőforrás-bevonás mutatóival értelmezik*. A gyakorlatban az erőforrás-bevonást leginkább olyan pénzügyi mutatókkal fejezhetjük ki mint a bevétel, a támogatás, az adomány, vagy olyan munkával kapcsolatos mutatókat konstruálhatunk mint a számított főállású foglalkoztatotti létszám, a számított munkaidő stb.. Mivel az erőforrásszerzés minden szervezet fontos működési feltétele, az igazgatóságnak és a menedzsmentnek - szemben a többi érdekelti csoporttal - ez lehetne a legfontosabb eredményességi szempontja. A nonprofit vezetők jellemzően mégsem a költségvetés növekedését,

hanem a misszió és a misszió teljesülésének fontosságát hangsúlyozzák. Ennek háttérében az az általános feltételezés áll, hogy a pénzügyi növekedés túlzott hangsúlyozása sok nonprofit szervezet legitimitását, hírnevét fenyegetné, és ez veszélyes lehet a finanszírozás szempontjából.

A nonprofit szervezetek pénzügyi teljesítményének mérésével kapcsolatban ugyancsak nincs egységes szakmai álláspont. Ennek következtében a szektorban zavarba ejtően sokféle pénzügyi teljesítménymutatót használnak, miközben kevés figyelmet fordítanak a mutatók ellenőrzésére, a teljesítményhez való kapcsolódásukra és az egyes mutatók pontos meghatározására (Stone – Bigelow – Crittenden 1999, 408. p.). Ritchie és Kolodinsky (2003) az egyetemi alapítványok primer és szekunder adatainak felhasználásával alakította ki az alapítványok pénzügyi teljesítményértékelési modelljét. Kutatásuk az alapítványi gyakorlatban és a szakirodalomban is leggyakrabban használt pénzügyi teljesítménymutatók azonosítására (lásd 12. tábla), illetve az egyes mutatók sajátosságainak megállapítására és relevanciájuk ellenőrzésére irányult.

12. tábla: Az eredményesség vizsgálatába bevont pénzügyi teljesítménymutatók és kategóriák

<i>Pénzügyi teljesítmény</i>
– összes programbevétel/összes bevétel
– összes bevétel/összes eszköz
– összes bevétel/összes kiadás
– összes nettó bevétel/összes bevétel
– összes nettó bevétel/összes eszköz
– nettó eszköz/összes eszköz
<i>Alapnövelés (fundraising) hatékonysága</i>
– közvetlen közösségi támogatás/alapnövelés költségei
– összes bevétel/alapnövelés költségei
<i>Közösségi támogatás</i>
– összes adakozás (ajándékok, adományok, egyéb)/összes kiadás
– összes adakozás /összes eszköz
– összes adakozás /összes bevétel
– közvetlen közösségi támogatás/összes eszköz
<i>Befektetési teljesítmény</i>
– értékpapírok jövedelme/összes értékpapír
– értékpapírok eladásának jövedelme/összes értékpapír
– készpénz és megtakarítás/összes eszköz
– összes értékpapír/összes eszköz

Forrás: Ritchie - Kolodinsky 2003, 371. p. alapján

Vizsgálatuk során az egyetemi alapítványok pénzügyi eredményességének három fontos kérdéskörében - *az alapnövelés hatékonysága, a közösségi támogatás és a pénzügyi teljesítmény* - az alábbi, viszonylag egyszerű értékelést lehetővé tevő pénzügyi teljesítménymutatókat találták meghatározónak:

- a) közvetlen közösségi támogatás/alapnövelés költségei
- b) összes bevétel/alapnövelés költségei
- c) összes adakozás /összes bevétel
- d) közvetlen közösségi támogatás/összes eszköz
- e) összes bevétel/összes kiadás
- f) összes adakozás /összes kiadás

Kutatásuk általánosítható következtetéseként bizonyítást nyer az a közkeletű állítás, hogy *a nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós*, vagyis a teljesítmény nem fejezhető ki egyetlen mutatóval. A szerzők ugyanakkor felhívják a figyelmet arra is, hogy a különböző nonprofit szervezeti típusokhoz különböző súllyal rendelhetők az egyes teljesítménykategóriák. Az alapnövelés például fontosabb szerepet játszhat az új típusú, közvetlen támogatást nyújtó szervezetek esetében, mint a hagyományosabb szolgáltatók körében. További fontos megállapításuk, hogy a pénzügyi mutatók – minden hiányosságuk ellenére – általában objektívebbek, előállításuk időkímélő és használatuk is sokkal egyszerűbb, mint a kutatásokban manapság lényegesen jobban hangsúlyozott különböző társadalmi mutatóké. Mindemellett a pénzügyi mutatók alkalmazásának veszélyeit és problémáit sem rejtik véka alá, utalnak például a rövid-távú szemlélet és a költségkímélő megoldások eluralkodására a misszió teljesülésének rovására, illetve a - kutatásukban elegánsan mellőzött - befektetési teljesítmény kategória értékelésének különösen problematikus voltára (Ritchie – Kolodinsky 2003, 378-379. p.).

4.6.2.3 Többdimenziós teljesítményértékelési modellek

A misszióorientált jelleg következtében a nonprofit szervezetek eredményességét a fő érdekelték összetett rendszerén keresztül közelíthetjük meg. Kanter és Brinkerhoff már 1981-ben felhívta a figyelmet a többszörös közönség tényéből fakadó következményre, jelesül arra, hogy a különböző érdekelti csoportok a nonprofit szervezetek eredményességét a maguk számára fontos szempontok mentén értékelik. Ebből következően *a nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós, a*

különböző érdekek és elvárások teljesülésének összetett rendszerére és nem egyetlen dologra vonatkozik, vagyis nem korlátozható egyetlen mutatóra. A nonprofit szervezetek fő közönségcsoportjai éppen abban különböznek egymástól, ahogyan a szervezet teljesítményét értékelik. Az eredményesség mérése nem tetszés szerinti kérdés. Az ügyfelek például nagyobb figyelmet fordítanak személyes körülményeik változására, míg a szervezet finanszírozóit inkább a pénzügyi mutatók érdeklik.

A szakirodalomban széles körben elfogadott *az eredményesség többdimenziós jellege*, bár kevés empirikus kutatás zajlott annak meghatározására és igazolására, hogy a nonprofit szervezeti eredményességnek melyek is a lehetséges dimenziói.

Másfél évtizede publikált írásában Robert Herman (1990) a közhasznú nonprofit szervezetek eredményességének négy fő dimenzióját határozta meg:

- a) *ügyfélélegedettség*
- b) *erőforrás-bevonás*
- c) *társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév*
- d) *kimenetek, hatások*

Míg az első három dimenzió a nonprofit szektor egészében hasonló módon fejezhető ki, a kimenet mutatói a nonprofit szervezetek sajátos tevékenységei szerint változnak, ezért az általánosíthatóság szempontjából használatuk eléggé korlátozott (Herman–Renz 1999, 119-120. p.). Herman egyike azon kevés szerzőknek, akik utólagos kutatással erősítették meg elméleti feltevéseiket. Kutatásai során az egész szektorra általánosítható eredményeket keresett, ezért olyan teljesítmény dimenziókat jelölt ki, amelyek az eredményesség széles körben elfogadott kritériumai lehetnek. Későbbi munkáiban a korlátozottan általánosítható kimeneti mutatók helyét a *vezetés eredményessége* foglalta el, amelyről bebizonyította, hogy szoros kapcsolatban áll a szervezet eredményességével (Herman–Renz 2004). Stone és Cutcher-Gershenfeld (2001) is azt állítja, hogy az általuk áttekintett empirikus kutatások fele figyelembe veszi a vezetés és a szervezet eredményessége közötti kapcsolatot. A nonprofit vezetésre vonatkozó irodalom hosszú ideje állítja, hogy a vezetésnek súlyos jogi és morális felelőssége van és alapvetően határozhatja meg a szervezet teljesítményét.

Az igen nagyszámú többdimenziós modell közül érdemes még kiemelni az eredmény-orientált *balanced scorecard modelleket*, amelyek azon a gondolaton alapulnak, hogy azokat a tevékenységeket is mérni és értékelni kell, amelyek a jövőbeli teljesítményt megalapozzák. A balanced-scorecard mutatók a teljesítményt számos szempontból értelmezik, és arra sarkallják a menedzsereket, hogy *mind a*

szervezet eredményeit, mind a szervezet helyzetét értékeljék. A modell leggyakrabban használt kategóriái a teljesítményértékelésben: *az ügyfelek, a belső folyamatok, a pénzügyek, illetve az innováció és a tanulás.* Paton és Foot (idézi Herman–Renz 1999, 111. p.) olyan scorecard modellt javasol a nonprofit szervezetek számára, amely a mutatók öt általános kategóriáját használja:

- a) *egyes szervezeti tevékenységek és programok pillanatnyi mutatói;*
- b) *egyes szervezeti tevékenységek és programok hosszabb távú mutatói;*
- c) *a pénzügyi és menedzseri megbízhatóság mutatói;*
- d) *a megújulás és a hanyatlás mutatói;*
- e) *a szervezeti fejlesztési kezdeményezések hatásai.*

A balanced-scorecard modellek a figyelem középpontját a programokról áthelyezik az elérni kívánt eredményekre, és kapcsolatba hozzák a küldetéshez kötődő mutatókat a működési, tanulási és pénzügyi szempontokkal.

A szociális, egészségügyi nonprofit szolgáltatások teljesítményének és hatásának értékelésére Kendall és Knapp (2000) dolgozott ki egy *jóléti keretmodellt*. A modell legfontosabb információs elemei a következők:

- a) *forrás inputok, például az alkalmazottak, az önkéntesek, a pénzügyek;*
- b) *a forrás inputokkal kapcsolatos költséginformációk;*
- c) *költséginformációval nem rendelkező forrás inputok, például a motivációk, az attitűdök, az alkalmazottak és az önkéntesek értékei;*
- d) *outputok, például az output mennyisége, a biztosított kapacitás;*
- e) *végző kimenetek a szervezeti célok és küldetések formájában kifejezve, például a jólét növekedése, az életminőség, a tevékenység externális hatásai stb..*

A jóléti keretmodellben az input-output-outcome információk egyrészt a „klasszikus” eredménymutatókhoz – gazdaság, hatékonyság, eredményesség –, másrészt specifikus nonprofit eredménymutatókhoz kapcsolódnak. Kendall és Knapp a következő nyolc különböző teljesítmény-kritériumot és ezeken belül több mutatót definiál a nonprofit szervezetek teljesítményének mérésére,

- a) *gazdaság* – erőforrás megtakarítás, kiadások, átlagköltség;
- b) *hatékonyság* – a költségek csökkentése adott output esetén vagy adott költségek mellett az output növelése;
- c) *eredményesség* – az egészség, az életminőség javulása, ügyfél elégedettség;
- d) *méltányosság* - pártatlanság a helyzet javulásának elérésében, a forrásokhoz való hozzáférésben;

- e) *választás/pluralizmus* – a szolgáltatások különböző változatainak biztosítása, diverzifikáció;
- f) *részvétel* – a társadalmi tőke gyarapítása a tagok vagy az önkéntesek bevonásával, attitűdök, motivációk;
- g) *képviselés* – az érték önmaga, vagy az érték mint a hosszú távú eredmény javításának eszköze;
- h) *innováció* – új termékek vagy szolgáltatások kialakítása.

A jóléti keretmodell azt mutatja, hogy a nonprofit szervezeteknek *tágabb megközelítést* kell alkalmazniuk a szervezeti teljesítmény mérésekor. Rendelkezniük kell az inputok, az outputok, a kimenetek kifejezésére alkalmas mutatókkal, és kifejezetten fontos számukra a gazdasági, a hatékonysági, az eredményességi, a méltányossági és egyéb mutatók közötti kapcsolat (Kendall-Knapp 2000). Anheier szerint ez az értékelési módszer némi módosítással az érdekképviselési szervezetek teljesítményértékelésére is alkalmassá válhat (Anheier 2005, 114. p.).

4.6.2.4 Az eredményesség mint társadalmi konstrukció

A társadalmi konstrukció elve szerint a valóság számos jelensége nem objektív, független dolog, hanem részben vagy teljesen az emberek hitének, értékeinek, véleményének, gondolatainak, cselekedeteinek alkotása. A világ egyes jelenségei csak azért valóságosak, mert az emberek ezzel a valósággal összhangban hisznek és cselekednek. Az intézményi elméletekben a szervezeti eredményesség társadalmi konstrukció és nem objektív valóság. Ez nem azt jelenti, hogy az eredményesség nem létezik és nem fontos, hanem azt, hogy az érdekeltek társadalmi cselekvései és kölcsönhatásai hozzák létre.

Ennek alapján számos szakíró (például Herman 1990, Forbes 1998, Herman és Renz 2004) arra hívja fel a figyelmet, hogy az átfogó nonprofit szervezeti eredményesség megítélése nem objektív és nem független, hanem olyan, amilyennek a sokféle érdekelt megítéli. Az egyének minden bizonnyal kommunikálnak egymással a csoportokon belül és a csoportok között is, megosztják véleményüket a szervezetről és annak teljesítményéről, és valószínűsíthető, hogy szakértők, véleményformálók is befolyásolják értékítéletüket. Mindezek a társadalmi hatások a teljesítmény megítélését változtatják. A nonprofit szervezetek eredményessége mint társadalmi konstrukció a különböző csoportok megítélésében éppen ezért nem szükségszerűen

stabil, és nem is feltétlenül eltérő. A társadalmi kapcsolatok révén - mindig a konkrét eset függvényében - a különböző közönségcsoportok hasonló kritériumokat alakíthatnak ki és hasonlóan értékelhetik az adott információt is.

4.6.2.5 A hírnév mint társadalmilag konstruált eredményességi mutató

A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésében a társadalmi konstrukció elve legszembetűnőbben a *hírnév mint eredményességi mutató* kapcsán ragadható meg.

A hírnév az üzleti életben bizonyítottan fontos mutatója a teljesítménynek. Greyser (1999) szerint a vállalati jó hírnév három fontos stratégiai haszonnal jár:

- a) előnyösebb helyzetet teremthet a hasonló tevékenységű szervezetekkel szemben;
- b) vitatott, bizonytalan helyzetekben igazolhatja a szervezet kiválasztását;
- c) növelheti a szervezet piaci értékét.

A hírnév nagyon összetett jelenség: egy adott közönségen belül a szervezetről alkotott *átfogó véleményt, elismertségének, megbecsültségének mértékét* testesíti meg. Azt tükrözi, hogy a közönség értékítélete szerint a szervezet mennyire teljesítette törekvéseit. A hírnév sajátos szerepe az, hogy a szervezet közönségeinek tökéletlen informáltsága esetén *helyettesíti a tényleges tudást és információt*, vagyis csökkenti a lényegi információk hiányából fakadó bizonytalanságot, kockázatot. A jó hírnév a célközönség számára *bizalmi tőke, a garancia jelzése*.

A hírnév közvetlen és közvetett tapasztalatok, információk, híresztelések stb. alapján, a véleményalkotók szubjektumán átszűrve és társadalmi kölcsönhatások befolyása alatt formálódik, ezért a különböző közönségcsoportok sajátosságainak függvényében eltérően alakulhat. Egyes közönségcsoportok helyzetüknél, társadalmi tőkéjüknel fogva jobban hozzáférnek az információkhoz, képesebbek, alkalmasabbak az értékelésre, véleményük hitelesebb és nagyobb bizalmat élvez, ezért kulcsszerepet játszanak a hírnév formálásában. A társadalmi konstrukció elve alapján ezek az úgynevezett *szakértők vagy véleményformálók* fontosnak és hitelesnek tartott véleményük révén erőteljesen befolyásolják mások értékítéletét és döntését.

A nonprofit szektorban a hírnév a vállalati menedzsmentből ismert ügyfél-befolyásolási hatás mellett sajátos szerepet is játszik. A vállalatokkal ellentétben a *legtöbb nonprofit szervezet – mindenekelőtt a kollektív javakat nyújtók – forrásszerzése nincs közvetlen kapcsolatban az ügyfelekkel és azok elégedettségével*, mert a források tőlük elkülönült közönségcsoportoktól származnak. A potenciális

forrásbiztosítók közvetlen tapasztalatok és információk híján a *szervezetek hírnevére alapozzák támogatói döntéseiket*. Következésképpen a nonprofit szektorban a hírnév többszörösen kritikus kérdés. A tapasztalatok szerint a nonprofit szervezetek mégis viszonylag kevés figyelmet fordítanak hírnevükre, és a szakirodalom is alapvetően csak általánosságban foglalkozik a reputáció kérdésével, miközben a különböző érdekcsoportok körében kialakult hírnév-variánsok eltérően befolyásolhatják a szervezetek különböző teljesítmény mutatóit.

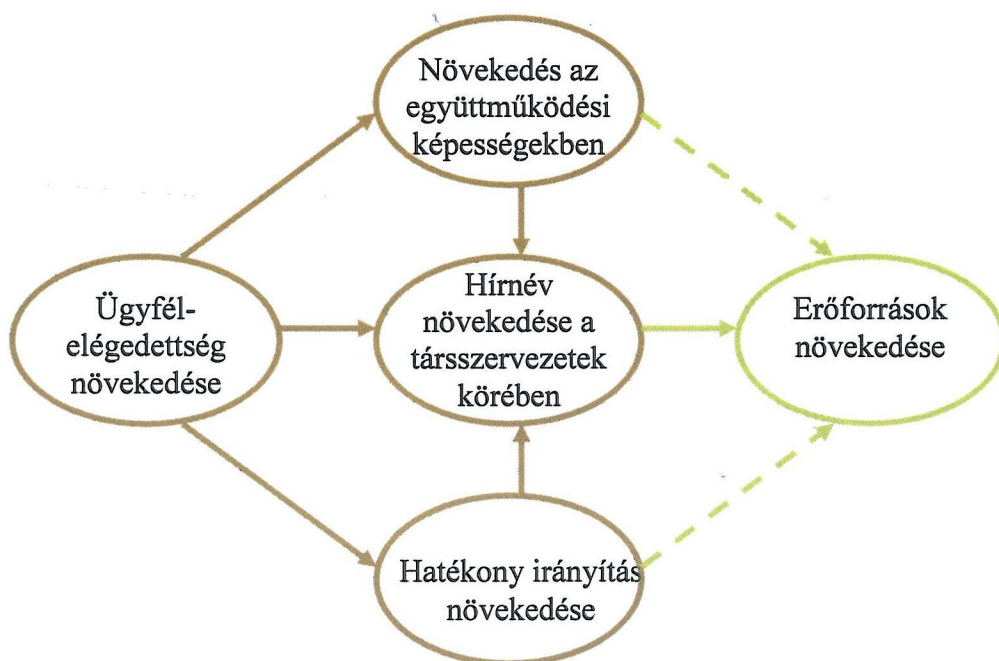
Több szerző a szervezeti eredményesség – ezen belül különösen a forrásbevonás eredményessége - és a *társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév* (peer reputation) között mutatott ki szoros kapcsolatot. Smith és Shen (1996) azt állítja, hogy a társszervezetek vezetői körében kialakult jobb hírnévvel a nonprofit szervezetek jobb forrásellátást érnek el. Herman az ügyfelek elégedettsége, az erőforrásszerzés és a kimeneti mutatók mellett azt a hírnevet tekinti fő teljesítménycélnak, melynek kialakítói azok a személyek, akik pozíciójuknál fogva nagy valószínűséggel sok hasonló szervezet információjával rendelkeznek (Herman 1990, 299. p.). Forbes szerint a nonprofit szervezetek az őket közéről ismerő külső szakemberek eredményességről alkotott véleménye és elképzelése alapján hozzák meg és indokolják döntéseiket (Forbes 1998, 186. p.). Padanyi és Gainer (2003) pedig empirikus kutatással elsőként bizonyította, hogy a hasonló nonprofit szervezetek menedzserei körében kialakult reputáció befolyásolja a szervezet eredményességét az erőforrás-szerzésben. Mindez pedig azt jelenti, hogy minél inkább az alapnövelésre támaszkodik egy nonprofit szervezet a forrásabiztosításban, annál többet kell törődnie a hírnév specifikus kérdéseivel. A nonprofit szektorban a társszervezetek vezetőinek véleménye több ok miatt is befolyásolja a forrásszerzést. Egyrészt azért, mert ezeket a vezetőket – széleskörű nonprofit ismeretük okán - gyakran kéri fel vagy választják be a támogatásokat elosztó bizottságokba előbírálónak, döntéshozónak vagy tanácsadónak⁴³. Minthogy a nonprofit szervezetek bevételeinek jelentős része állami, alapítványi vagy vállalati pályázati forrásokból származik, a döntéshozatalban résztvevő személyek szerepe kulcsfontosságú. Másrészt azért, mert a média a meghatározó nonprofit vezetőkön keresztül tudósít a nonprofit szervezetekről és a szektorról, így a nonprofit menedzserek kulcsszerepet

⁴³ A Nemzeti Civil Alapprogram döntéshozó testületeiben is meghatározó a civil szervezeti képviselők szerepe. Az NCA Tanácsában a tagok 70%-át, a kollégiumokban egy személy kivételével minden tagot a civil jelöltállítási rendszerben választanak.

játszanak a közvélemény tájékoztatásában, ami hatással lehet a magánszféra támogatási döntéseire. A társszervezetek vezetőinek véleménye közvetlen hatással is lehet a hasonló nonprofit szervezetek tevékenységére.

Padanyi és Gainer a szociális szolgáltató nonprofit szervezetek körében a 12. ábrán látható modell alapján vizsgálta a szervezeti teljesítménydimenziók közötti kapcsolatot. A kutatás eredményei bebizonyították, hogy azokban a nonprofit szervezetekben, ahol az ügyfélelégedettség növekedése és a források növekedése között nincs közvetlen kapcsolat, a kapcsolatot a társszervezetek körében kialakult hírnév, a kooperációs képességek és a hatékony irányítás növekedése közvetíti, amelyek közül csak a hírnév bizonyult az erőforrásszerzés szignifikáns előrejelzőjének. Ez az összefüggés nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a társszervezetek a közönség tájékozott részét jelentik, ők azok a *véleményvezetők*, akik megalapozott tanácsot tudnak adni a támogatásokra vonatkozó döntésekhez. Így különösen bizonytalan helyzetben valószínű, hogy a nagy bizalmat élvező véleményvezetők erős befolyást gyakorolnak a döntéshozókra. A tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy *minél inkább függ egy nonprofit szervezet a támogatásoktól és minél inkább nő a verseny a külső forrásokért, annál inkább nő a társszervezetek körében kialakult hírnév jelentősége* (Padanyi–Gainer 2003, 263. p.).

12. ábra A teljesítménydimenziók közötti kapcsolat a nonprofit szervezetekben



Forrás: Padanyi – Gainer 2003, 261. p.

A kutatási eredmények a marketing számára is fontos következményekkel járnak:

- a) A többdimenziós szervezeti teljesítményben a társszervezetek értékítélete játssza a fő közvetítő szerepet. Ezért nem elég csak magának az ügyfélelégedettségnek vagy az irányításnak az objektív mutatóira figyelni, a teljesítmény kimeneteit a társszervezetek nézőpontjából is értékelni kell.
- b) A társszervezetek véleményét elsősorban nem közvetlen PR-akciókkal lehet legjobban befolyásolni, hanem azzal, ha a szervezet a küldetéshez kapcsolódó tevékenységek körében, az ügyfelek szolgálatában ér el jó teljesítményt.
- c) A jó hírnév kialakulása több tényező összhatásának eredménye, ezért a szervezeteknek számos teljesítménydimenzióra kell figyelnie.

4.6.2.6 Az eredményesség mérésével kapcsolatos főbb szakmai ajánlások

Az utóbbi évek fontosabb szakmunkái, például Herman (1990), Kotler–Andreasen (1996), Osborne (1998), Herman–Renz (1999), Kendall–Knapp (2000), Ritchie–Kolodinsky (2003), Padanyi–Gainer (2004), Anheier (2005), Outcome Measurement Resource Network (www.national.unitedway.org/outcomes/) stb. az eredményességi mutatók kiválasztásában az alábbi néhány fontos kérdésre hívják fel a figyelmet:

- a) Mivel a legtöbb nonprofit szervezetnek a misszióhoz kapcsolódó fő tevékenysége(ke)n kívül elkülönült forrásszerző tevékenysége is van, több teljesítménymutatóra van szükség.
- b) A nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós és soha nem szűkíthető egyetlen mutatóra. A legtöbb nonprofit szervezetnek általában két, három vagy több alapvető mutatója van. A mutatók száma a misszió, a célok, a fő érdekelti körök száma, a környezet és a szervezeti struktúra függvényében alakul. Fel kell ismerni, hogy melyek lehetnek az eredményesség alapvető jelzői.
- c) Törekedni kell a számokkal kifejezhető mutatók kialakítására, de ügyelni kell arra, hogy nem minden számszerűsíthető mutató lesz releváns teljesítményjelző és nem minden releváns teljesítményjelző számszerűsíthető. A teljesítményértékelési modellek többsége a vizsgált jelenség természetéből következően elsősorban nehezen számszerűsíthető társadalmi mutatókból épül fel a számszerű pénzügyi mutatók helyett.

- d) A nonprofit szervezetek eredményessége gyakran valamilyen társadalmi konstrukció, nem objektív, önmagától létező. Ezért az eredményesség mutatói nem változatlanok és nem feltétlenül eltérőek.
- e) A teljesítménymutatóknak olyannak kell lenniük, amelyek a lehető legerősebben kötik össze a szervezet tevékenységeit a küldetéssel.
- f) A nonprofit szervezetek eredményessége mindig összehasonlítás kérdése. Az a kijelentés, hogy egy szervezet nagyon eredményes csak úgy értelmezhető, ha egy másik szervezethez, valamilyen ideálhoz vagy egy korábbi időszakhoz viszonyítjuk. Sok teljesítménymutató szervezet- vagy program-specifikus, ezért a különböző szervezetek teljesítménymutatóinak összevetése hasonló programok esetén is aggályos lehet.
- g) A teljesítménymérésben kreativitásra, ötletes mutatókra van szükség.
- h) A teljesítménymutatók erősítik a rövid távú szemléletet és figyelmen kívül hagyják a hosszú távú eredményességet. A legtöbb teljesítménymutató a változás trendjét nyomon követő idősorokkal lesz igazán hasznos információ.
- i) A teljesítménymutatók alkalmazásának kockázata az, hogy a könnyebben mérhető, de kevesebb forrást igényelő területekre vonzza az erőfeszítéseket.
- j) A teljesítmény-információk összegyűjtéséhez a nonprofit szervezetek nagyszámú, a társadalomtudományi kutatásokban ismert kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtési módszert használnak, például megkérdezést, dokumentumelemzést, megfigyelést, fókusz csoport vizsgálatot, mélyinterjút stb..

A marketing szempontjából összefoglalva nonprofit szervezetek kapcsolatainak alakulását meghatározó szervezeti és működési jellemzőket, legfeltűnőbb általános vonásként az *összetettséget*, a *bonyolultságot* említhetjük. Ez az általános tulajdonság jellemzi az egyes tevékenységeket, az egyes termékeket, a tevékenység-, illetve termékszerkezetet, a funkciókat, a célrendszert, a pénzügyi és humán forrásokat, az érdekelteket, a célközönséget, a teljesítménymutatók kérdését. Anheier egyenesen a „*nonprofit összetettség törvényéről*” beszél (Anheier 2005, 229. o.), amely a nonprofit szervezetek irányításának és menedzselésének bonyolultságára utal, és azt hangsúlyozza, hogy működésük jellemzőit tekintve a nonprofit szervezetek komplexebbek, mint a hasonló méretű vállalkozások. Következésképpen a marketing alkalmazása is sokrétűbb és differenciáltabb kell, hogy legyen.

5. A MARKETINGKONCEPCIÓ ÉRTELMEZÉSE A NONPROFIT SZERVEZETEK KÖRÉBEN

Mindennapi munkájában előbb-utóbb szinte minden nonprofit szervezet kapcsolatba kerül a marketinggel, leggyakrabban egyes marketing eszközökkel. Különösen említésre méltó a nonprofit szervezetek fejlett forrásszerző tevékenysége és kommunikációja (Drucker 1989). Sok szervezet ösztönösen fedez fel marketingszerű megoldásokat. Lovelock és Weinberg azt írja, hogy amikor az 1970-es években érdeklődés indult a nonprofit menedzsment iránt, a menedzserek egy csoportja azonnal otthonosan mozgott a marketing témájában. Néhány jól működő szervezet menedzsere akkor ismerte fel, hogy ők már korábban is marketing gyakorlatot folytattak, anélkül, hogy ennek tudatában lettek volna. Korábban is ügyfeleik megismerésére törekedtek, keresték a megkülönböztetés vagy a kooperáció eszközeit, folyamatosan értékelték a programok megvalósulását stb.. Azok a menedzserek tudták a legtöbb előnyt kovácsolni a marketing tudatos alkalmazásából, akik korábban már ösztönösen alkalmazták a marketing alapelveit (Lovelock – Weinberg 1994, 8. p.). Tulajdonképpen logikusan gondolhatnánk, hogy a fogyasztóközpontú marketing természetes közege éppen a nonprofit szektor lehetne. A fokozatosan professzionalizálódó nonprofit világban mégis a marketinget éri a legtöbb kritika. „A marketingnek a neve a halála” – mondta egy hallgatóm egy iskolamarketing kurzuson, arra utalva, hogy a marketinget a köztudat a piachoz, a pénzhez köti. Kétségtelen, hogy sok más menedzsment funkciónak (például a minőség-, vagy a humán erőforrás menedzsmentnek) már a neve is barátságosabb, de a marketing elnevezés túlságosan meghonosodott ahhoz, hogy könnyedén megváljunk tőle⁴⁴. Ezért az a megoldás marad, hogy megváltozzanak a marketinggel kapcsolatos vélemények és ismeretek. Ezek ugyanis elsősorban a téves vagy hiányzó tudásra, az előítéletekre, a rossz vagy hamis adaptációkra és nem utolsósorban az *elmélet kidolgozatlanságára* vezethetők vissza.

Az ellenvetés sokszor annak a hitnek a következménye, hogy a marketing üzleti kategória, ezért beszivárgása a nonprofit szektorba egyet jelent a piacosodással. Vitathatatlan, hogy a marketing az üzlet világában alakult ki, ott vált kifinomulttá, sokszor a manipuláció eszközévé és ott a legszínesebb az eszköztára is. Kétségtelen,

⁴⁴ A piaci szférán kívüli területeken azért vannak törekvések a barátságosabb elnevezések kialakítására: ilyen például a „látogatóbarát múzeum” vagy a „szolgáltató iskola” elnevezés.

hogy a nonprofit szervezetek is akkor „fedezik fel”, amikor piacszerű helyzetekkel, a források és a kereslet hiányával, a versennyel kell megbirkózniuk. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a marketing és a profitcél elválaszthatatlan. *A modern marketingnek mind alapelve (a fogyasztói elégedettség megteremtésén keresztül elérni céljainkat), mind gyakorlata (a piacorientáció) szervezetsemleges, és ez alkalmassá teszi arra, hogy ne csak a piaci, hanem más, szabadon létesülő kapcsolatnak is elősegítője legyen.* Az alkalmazók céljai és értékei függvényében persze lehet jóra és rosszra, etikusan és etikátlanul is használni (Pavluska 2002; 2003).

Rontja a marketing nonprofit szektorbeli esélyeit az is, hogy a köztudat – nagyrészt a gyakorlat hatására – mindmáig elsősorban az értékesítéssel, a reklámmal azonosítja, melyek az üzleti marketingnek is a legagresszívabb eszközei, így sokak ízlése szerint távol állnak a nonprofit ethosztól. Valóban nem lenne szerencsés, ha ez az elavult, de annál harsányabb marketing honosodna meg a nonprofit szektorban, mert ezzel homályban maradna stratégiai jellege és komplexitása. Ám az üzleti marketing mechanikus adaptációja sem megfelelő. *A nonprofit szervezetek számára a modern marketing elvi alapjain a sajátos nonprofit karaktereket figyelembe vevő specifikus marketing modell(ek)e)t kell felépíteni és tudatos eszközökkel elterjeszteni.* A modern marketing alkalmazása nem definiálja újra a nonprofit szervezetek szerepét, hanem működésüket segíti oly módon, hogy az egyszerre megfeleljen az embereknek és a szervezet elkötelezettségének, vagyis a marketing hatásos filozófia és gyakorlat lehet a nonprofit szervezetek eredményesebb és hatékonyabb működésében. Bár az utóbbi években számos empirikus tudományos vizsgálat mutatott ki közvetlen, pozitív kapcsolatot a marketing alkalmazása és a nonprofit szervezetek legalább egy teljesítménymutatója között (Padanyi - Gainer 2004), a marketingelmélet még mindig adós a nonprofit marketing bizonyított modelljének kidolgozásával.

A továbbiakban – a dolgozat célkitűzésének megfelelően - néhány marketingelméleti következtetést kívánok megfogalmazni annak alapján, amit a civil társadalom és a civil aktivitás elemzése, illetve a nonprofit szektor és a nonprofit szervezetek jellemzőinek marketingszempontrú vizsgálata során megállapítottam. Szeretném előre bocsátani, hogy nem célom egy átfogó nonprofit marketing modell kialakítása, hiszen ennek igazolása további jelentős, főként empirikus kutatást igényelne. Szándékom néhány olyan, a nonprofit szervezetek marketingjére vonatkozó tézis megfogalmazása, amelyek hozzájárulhatnak egy adekvátabb és kifinomultabb nonprofit marketingelmélet megalapozásához és ezzel közvetve a marketing

eredményesebb alkalmazásához. Ebből következően megállapításaim azokhoz a kulcs fogalmakhoz kötődnek, amelyeket a klasszikus marketingből úgy ismerünk mint marketingkonceptió, piacorientáció, fogyasztó, termék, eredményesség. Úgy vélem, hogy ennek a fogalmi bázisnak a tisztázása nélkül a marketing összes származtatott kategóriája – például a marketingstratégia, a marketingeszközök stb. – elégtelen és/vagy helytelen tartalommal telítődik, és ennek következtében a nonprofit marketing gyakorlata könnyen eredménytelen maradhat, illetve vakvágányra csúszhat. A fogalmak tisztázása révén világossá szeretném tenni, hogy a marketing a nonprofit szervezetek körében is alkalmas az eredményesség fokozására, de a piaci viszonyokra megfogalmazott, az instrumentális csere-paradigmán alapuló marketingkonceptió és ennek gyakorlata, a piacorientáció, beleértve a klasszikus eszköztárat, a 4P-t, mechanikusan nem alkalmazható. *A nonprofit marketing a szervezetek misszióorientált jellegéből következően alapvetően nem a forrásszerzés eszköze, bár a forrásszerzést nem kerülheti meg. Vagyis a nonprofit marketing a nonprofit szervezetek sajátos motivációjának és összetett karakterének következtében mindig többértű, és ezért bonyolultabb, mint vállalati rokona.*

Ennek érdekében először áttekintem, hogy hogyan értelmezhető a marketingkonceptió a nonprofit szervezetek világában. Az elemzés során utalok arra is, hogy a nonprofit marketing kidolgozása termékenyítőleg hathat a mai viszonyokhoz jobban illeszkedő üzleti marketing modell kialakítására. Az ezt követő fejezetben pedig megvizsgálom a marketingkonceptió gyakorlatba való átültetésének néhány fontosabb kérdését.

5.1 A marketingkonceptió fejlődése a nonprofit marketing nézőpontjából

Az a tény, hogy a nonprofit szervezetek egyre nagyobb érdeklődést mutatnak a marketing szakma iránt és eredményesen folytatnak olyan marketing tevékenységeket mint a piackutatás, a szegmentáció, a PR, a reklám, a direct mail stb. már több, mint harminc éve logikusan vezetett ahhoz a szakmai kihíváshoz, hogy *a marketingelmélet kerüljön összhangba a marketing gyakorlatával.* A marketingelmélet ugyanis a főáram logikája szerint erre a célra nem alkalmas. Mindenekelőtt azért, mert az uralkodó értelmezés – mindmáig - a profitcélok

eléréséhez kapcsolja⁴⁵, amit a nonprofit szervezetek természetüknél fogva nem követnek és jogszerűen nem is követhetnek. Ám azért sem, mert meghatározó elméleti háttérét az emberi viselkedés neoklasszikus eredetű értelmezése jelenti. A klasszikus marketingkoncepció középpontjában a maximalizálás, a haszonelvűség, az individualizmus stb. neoklasszikus feltételezéseire épülő *instrumentális csere-paradigma* áll. Ezzel szemben a nonprofit szervezetek tevékenysége nem az egyes tagok, az alapítók egyéni érdekeit szolgálja. Működésük kívánt eredménye mindig valamilyen közösségi vagy társadalmi haszon, így cél szerinti tevékenységeik nem lehetnek piaci cserék, sőt gyakran nem is tekinthetők cserének. Márpedig a cserét még a legtöbb olyan definíció is a marketingkoncepció központi kérdéseként kezeli, amelyik közvetlenül nem utal a profitra⁴⁶.

A nonprofit szervezetekre is kiterjesztett marketing kérdése tehát elméletileg úgy merül fel, hogy *a profítcél, az egyéni maximalizálás, az instrumentális csere, a versenypiac és a marketing korábbi elválaszthatatlansága kizárólagos feltétele-e a marketing alkalmazásának*, másképpen, alkalmas-e a marketing a nem üzleti csere, illetve a nem csere jellegű kapcsolatok szervezésére és eredményességének javítására, még általánosabban *a marketing csak gazdasági vagy társadalmi tevékenység is?* A következőkben először összefoglalom a válaszok szakirodalmi megjelenését. Mivel ennek vizsgálatával egy korábbi munkámban már foglalkoztam (Pavluska 1988), elsősorban az azóta született eredményeket tekintem át.

5.1.1 A marketingkoncepció kiterjesztése a társadalmi viselkedés területei felé

A marketing szakírók körében a fenti kérdés megválaszolásához az első lépést Philip Kotler és Sidney Levy teszi meg 1969-ben. Azóta is nagyhatású cikkükben a modern marketing kétféle értelmezését teszik mérlegre:

- a) Az egyik – az elterjedtebb és mindmáig igen erőteljesen ható – felfogás a marketinget az értékesítés, a meggyőzés, a befolyásolás fogalmakkal kapcsolja össze, amelyek elősegítik, hogy az embereknek olyasmit is eladjunk, amit nem

⁴⁵ Jellemző például a következő meghatározás: „A marketingkoncepció a vállalat fogyasztóorientációját jelenti, amely a fogyasztói szükségletek kielégítését szolgáló integrált marketingerőfeszítéseken keresztül a hosszútávú profit elérését szolgálja” (Levy – Zaltman 1975).

⁴⁶ Jellemző például Dobbins – Simkin – Pride – Ferrell (1994, 5. p.) meghatározása: „A marketing egyéni és szervezeti tevékenységekből áll, amelyek egy dinamikus környezetben az áruk, a szolgáltatások és a gondolatok előállításán, elosztásán és ösztönzésén keresztül elősegítik a kielégítő cserekapcsolatokat”.

akarnak vagy nem hasznos számukra. Emiatt éri sokszor az a vád a marketinget, hogy veszélyes, sőt erkölcstelen, mert *kizárólag a profitot szolgálja*.

- b) A másik – mindmáig erőtlenebb – értelmezés szerint „*a marketing az emberi szükségletek érzékeny, kifinomult kiszolgálásának és kielégítésének fogalma*”. Ez az 1960-as évektől terjedő felfogás azt vallja, hogy a jólét korában a vállalatok fő feladata a fogyasztói hűség és elégedettség megteremtése, amelynek kulcsa a fogyasztói szükségletekre való összpontosítás. Ez a nézet a termék és az értékesítés, vagyis a közvetlen profitcél helyett a *fogyasztói elégedettséget* helyezi a marketingkonceptió középpontjába, és ezzel a gazdasági tevékenységet egy magasabb *társadalmi célhoz* köti.

A szerzők azt állítják, hogy a modern marketing fogyasztóközpontú felfogása minden szervezet irányításához hasznos gondolatrendszer, hiszen minden szervezet azért jön létre, hogy bizonyos csoportok érdekeit szolgálja. A szervezetekben a marketing lesz az a funkció, amely ezekkel a csoportokkal folyamatos kapcsolatot tart: megismeri szükségleteiket, kialakítja a megfelelő termékeket és kiépíti a szervezet kommunikációját. Mivel a marketingkonceptió minden szervezet számára megfelelő alapelv, a nonprofit szervezetekben sem az a kérdés, hogy használhatják-e a marketinget vagy sem - ezt egyetlen szervezet sem tudja elkerülni -, hanem az, hogy ezt jól vagy rosszul teszik (Kotler – Levy 1969, 15. p.). A szerzők a fenti meghatározással eltávolítják a marketingkonceptióból a korábbi definíciók legmarkánsabb elemeit, a profitmotívumot, illetve a csere formális fogalmait és explicite kiterjesztik a marketingkonceptiót a nonprofit szervezetekre. Ezzel jelentős vitát indítanak el az elméleti szakemberek körében, és rövidesen kialakul az ellenzők tábora is (például Luck 1969, Lavidge 1970, Arndt 1978). A marketingelmélet válságát eredményező hosszú vita folyamán végén - szemben a kritikusokkal - Kotler (1972) frappánsan megfogalmazza az *általános csereelmélet* koncepcióját, és ezzel a maga részéről zöld utat enged a társadalmi viselkedés területeire is kiterjesztett modern marketing-értelmezésnek. Javaslata ugyan nem válik új paradigmává, de kétségtelenül nagy hatást gyakorol a marketing elméletére. Követői közül Bagozzi (1975) tovább finomítja a csere fogalmát, és a struktúra, illetve a résztvevők száma alapján bevezeti a korlátozott, az általános és a komplex cserekategóriákat, amelyekkel a cserefogalomban megjelenik a társadalmi hatás is:

- a) A *korlátozott cserében* – közismerten a tranzakcióban – közvetlen ellenszolgáltatás van. Ezt a cseretípust tekintik a marketing valódi terepének.

- b) Az *általános csere*ben legalább három fél szerepel, de közvetlenül egyik sem jut haszonhoz attól, akinek az értéket adta. A felek vagy közösen élvezik a csere hasznát vagy közvetlenül attól a féltől kapják, akinek nem adtak értéket.
- c) A *komplex csere* elismeri a felek közötti közvetlen cserét, miközben mindegyik élvezhet valamilyen általános hasznot is.

Bagozzi meghatározása szerint (1979, 434. p.) a csere „valamilyen kézzelfogható vagy megfoghatatlan, tényleges vagy szimbolikus dolog átengedését, átruházását jelenti két vagy több társadalmi szereplő között”. Az 1980-as években még születnek olyan paradigma-jelöltek, amelyek ugyancsak az általában vett cserét tekintik a marketing tárgyának, és hatókörükbe vonják a nonprofit szervezeteket (például Arndt 1983; Hunt 1983). Hunt például három dichotómiával írja le a marketing hatókörét: mikro-és makroszint, pozitív és normatív megközelítés, profit és nonprofit szervezetek, bár a marketing mindmáig leginkább a „mikro-profit-pozitív” és a „mikro-profit-normatív” mezőben mozog. Ezt követően az elmélet képviselőit inkább a marketing gyakorlatba való átültetése foglalkoztatja, így nem véletlen, hogy széles körben elfogadott általános marketingelmélet máig sem született.

Az 1970-es évek közepére lezáruló „paradigma – kiterjesztési” vitának mégis van egy fontos következménye, mégpedig az, hogy az üzleti viselkedés hagyományos területéről a *társadalmi viselkedés* szélesebb területe felé tereli a marketingelméletet (Shaw – Jones 2005). Az 1980-as évekkel kezdődően az elméleti munkák már az üzleti marketingen belül is nagyrészt a társadalmi hatások vizsgálatának nyomvonalán haladnak. Sok olyan irányzat tűnik fel, amelyek nem a standard mikroökonómiai paradigmán és az abból következő, mély gyökeret vert marketing dogmákon – mint a 4 P vagy a profit mint általános teljesítménymutató - alapulnak. Ilyen új irányzat például a kapcsolati marketing, a minőség menedzsment, a kínálati- és értéklánc menedzsment, az erőforrás menedzsment, a hálózatmarketing. A legemlékeztetőbb a szolgáltatásmarketing kialakulása, amely ráébreszti a kutatókat az uralkodó termékmarketing tarthatatlanságára (Dixon 1990). Kétségtelen tény, hogy az üzleti marketing újabb értelmezései egyre inkább távolodnak a kézzel fogható javak cseréjétől a megfoghatatlan javak, a speciális képességek, a tudás és a folyamatok, a közös cselekvések cseréje felé. Ez az irány a marketinget egy olyan átfogóbb, befogadóbb jellegű logika felé tereli, amely integrálja a termékeket a szolgáltatásokkal, és így igen jól illeszthető a nonprofit szervezetek logikájához.

Vargo és Lusch egy új marketingelmélet lehetőségét felvázoló közös munkájukban megállapítják, hogy *a marketing uralkodó nézőpontja elmozdul a termékközpontú nézőpont felől a szolgáltatásközpontú nézőpont felé*⁴⁷. Előbbinek a kézzelfogható kibocsátás, az elkülönült tranzakció, a beépített érték, a statikus jelleg, a befejezett termék és a fizikai források, utóbbinak a megfoghatatlan kibocsátás, a hatást és értéknövelést kiváltó kompetenciák, a dinamika, a kapcsolatok a fő elemei (Vargo – Lusch 2004, 1-2. p.). A szolgáltatásközpontú marketingfelfogás szerint a marketing egy folyamatos társadalmi és gazdasági tevékenyságlánc, amely leginkább a hatást és értéknövelést eredményező erőforrásokra összpontosít. Az erőforrások nem fizikai dolgok, hanem megfoghatatlan folyamatok, képességek, technológiák, jártasság, tevékenységek, kommunikáció, elkötelezettség. Ezek segítségével folytatják állandó harcukat a vállalatok a versenytársaknál jobb értékajánlat kialakítása érdekében. Vargo és Lusch szerint a szolgáltatásközpontú marketing egy olyan folyamatos tanulási folyamatnak tekinthető, amely

- a) meghatározza és kialakítja a kulcs kompetenciákat, a vállalat potenciális versenyelőnyét kifejező alapvető tudást és képességeket;
- b) meghatározza azokat a személyeket (a potenciális ügyfeleket), akik hasznot húzhatnak ebből a kompetenciából;
- c) ápolja azokat a kapcsolatokat, amelyek bevonják az ügyfeleket a testreszabott, verseny által kikényszerített értékajánlatok kialakításába a specifikus szükségletek kielégítéséhez;
- d) visszacsatolja a teljesítménymutatókat, hogy megtanulja, hogyan javítsa az ügyfeleknek szóló ajánlatot és a teljesítményt (Vargo – Lusch 2004, 5. p.).

A szolgáltatásközpontú cseremodell felé való fordulás nem jelenti a marketing legtöbb kulcsfogalmának – például célpiaci marketing, szegmentáció, marketing mix, minőség, márkaérték stb. - elvetését, de ezeket a termékorientált nézőpont helyett a szolgáltatásközpontúság felől közelíti. A vállalati profitcél így közvetetten, *társadalmi folyamatok és hatások* következtében teljesül. Az ügylet alárendelődik a vevőkapcsolatnak, a beépített minőség az érzékelt minőségnek, a márka-tőke a fogyasztói tőkének⁴⁸, az ár az értékajánlatnak, a promóció a fogyasztóval való

⁴⁷ A szolgáltatást a hagyományos funkcionális, ágazati vagy kiegészítő jellegű értelmezés helyett a speciális kompetenciák – tudás, képességek - cselekvéseken, folyamatokon és teljesítéseken keresztül egy másik személy vagy saját magunk érdekében és hasznára történő alkalmazásaként értelmezik.

⁴⁸ A fogyasztói tőke azt jelenti, hogy a márkatermék jövőbeni piaci lehetőségeinek forrásává a fogyasztók körében kialakult tudás, vélemény, elégedettség válik.

folyamatos párbeszédnek, a fogyasztói magatartás a társadalmi-kapcsolati normáknak, a marketingcsatorna a hálózatoknak stb.. *Fell kell figyelniünk arra, hogy a szolgáltatásközpontú üzleti marketing fogalmai mennyire összeegyeztethetők a civil társadalom fogalmaival: kapcsolatépítés, bizalom, elkötelezettség, hálózatok, együttműködés, kapcsolati tőke, folyamatos párbeszéd, társadalmi normák, értékajánlatok* stb..Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatásközpontú marketingkonceptió a vállalatok piaci tevékenységét a nonprofit szervezetek primer tevékenységéhez igen hasonlóan értelmezi, így közvetetten hatókörébe vonja a nonprofit szervezeteket is. Ez természetesen semmiképpen sem moshatja össze a kétféle szervezeti formát az alapvető célok szempontjából, ettől a vállalatok még profitorientáltak maradnak.

A hazai szakirodalomban Orosdy Béla dolgozta fel igen kimerítően a csere, a koordinációk és a marketing kibővítésének kérdéskörét. Következtetése inkább kételkedés, de nem kategorikus elutasítás. Elfogadja, hogy a csere mindhárom alaptípusa formális kereteket teremthet a marketing gondolkodásmód és az ismert információs, operatív eszköztár működése számára, de a marketing igazi éltető közegét a versenypiacban látja. Nem tartja elképzelhetőnek a marketing szerves beépülését a piacon kívüli területek működésébe, ezért érzése szerint maradnak a jó-rossz adaptációk (Orosdy 1995, 129-137. p.). Mindenképpen osztom Orosdy nézetét abban, hogy a nonprofit szektorban azokon a területeken igazán fejlett a marketing, ahol „piacszerű” helyzetek alakultak ki. Ilyen mindenekelőtt a forráshiány, ami „kitermelte” az alapnövelés kifinomult stratégiáit és taktikáit; a bizalom megszerzésének kényszerítő ereje, amely Drucker (1989, 4. p.) szerint az üzleti marketingkommunikációit is meghaladó szintre emelte a nonprofitok kommunikációs tevékenységét; az érdeklődés hiánya, amely szükségszerűen a közönség felé fordítja a menedzsmentet stb.. Ezek a területek azonban a nonprofit szervezetek működésének szerves és kulcsfontosságú kérdései. Ha ezek körében a marketing fokozza az eredményességet, akkor éppen ez bizonyítja, hogy a marketing alkalmazása a nonprofit szervezetekben javíthatja a szervezeti teljesítményt.

5.1.2 A nonprofit marketing mint a marketingelmélet újkeletű válságának megoldási kulcsa

Sokak szerint a marketingelmélet a 21. század elejére újabb útágazáshoz érkezett. A 20. század végére már olyan sok nem neoklasszikus mikroökonómiai alapú

elmélet lát napvilágot, hogy számos kutató ebben a széttöredezettségben egy újabb elméleti válság jelét látja. Ezzel szemben például Achrol és Kotler (1999) a sokféleséget inkább egy paradigmaváltás előjeleként, vagy mint Sheth és Parvatiyar (2000) egy alternatív paradigma szükségszerű kialakításaként értelmezik. Vargo és Lusch (2004) úgy véli, hogy a marketing uralkodó felfogásában kibontakozni látszik egy új, egységes, szolgáltatásközpontú gondolatrendszer. Clarke és Mount (2001) szerint viszont a marketing identitásválságának megoldási kulcsa egy poszt-Keynes-i elméleti alapra épülő nonprofit marketing kidolgozása lehet.

Ahogy arra Houston és Gassenheimer (1987) rámutat, sok tudós a cserét tartja a marketing központi fogalmának, így a marketingkoncepciónak a csere-paradigma az uralkodó elméleti háttere. Az instrumentális csere-paradigma az emberi viselkedés neoklasszikus eredetű feltételezéséből fakad. *A neoklasszikusok szerint az emberi magatartás általános jellemzője a maximalizáló törekvés, a racionális cselekvés, a haszonelvűség, az individualizmus, a függetlenség, a szubjektív, belülről meghatározott érték.* A neoklasszikus rendszer főszereplője az egyén, aki az alternatív kínálatból *a cserén keresztül* tudja érvényre juttatni egyéni hasznosságával kapcsolatos maximalizáló törekvéseit. Egy fejlett társadalomban azonban a piac nem igazgathat minden emberi kapcsolatot, mert a szükségletek kielégítésének a csere csak az egyik módja, ezért a neoklasszikus rendszer és minden alkalmazása meglehetősen korlátozott. Minthogy az instrumentális csere nem a társadalmilag meghatározott, hanem az egyéni hasznot maximalizálja, amely kizárólag a cserén keresztül érhető el, a neoklasszikus csereelmélet logikája számos nonprofit tevékenységre nem alkalmazható. Clarke és Mount véleménye szerint ez az ellentmondás különösen az olyan nem csere jellegű viselkedésekre jellemző mint az egyirányú átruházás vagy sok expresszív tevékenység. *Az önkéntesség externális eredményt produkál, amely ugyan többletként értelmezhető, de semmi esetre sem magának az önkéntesnek, az adományozónak a közvetlen jutalmát, gazdasági hasznát jelenti, mint a neoklasszikus cserében.* Véleményük szerint ezért egy önálló, a neoklasszikus alapoktól mentes nonprofit marketingkoncepció kidolgozására van szükség (Clarke–Mount 2001).

Egy önálló nonprofit marketing termékeny alapot nyújthat egy ma releváns üzleti marketingelmélet számára is, mert az emberi viselkedéssel kapcsolatos neoklasszikus feltételezésekkel szemben olyan jelenségekből építkezik mint a tevékenységek társadalmi hatása, az externális hatás, az egyéni hasznokkal szemben a társadalmi

hasznok maximalizálása, a közösségi döntések, az egyén szempontjából objektív értékek, a közösségi cselekvés, a hálózat stb.. Ez a logika jó néhány elemében összecseng a szolgáltatásközpontú marketingkoncepcióval, ahol externális hatásnak tekinthető például a tartós vevőkapcsolat, a fogyasztói tőke vagy a hálózat, ahol objektíven meghatározott érték a külső társadalmi norma stb.. A neoklasszikus metodológia alkalmazása éppen azért korlátozza a marketingelmélet fejlődését, mert nem veszi figyelembe, nem értékeli és nem méri ezeket a társadalmi hatásokat. Az elméleti fejlődés hiányának nincs is jobb bizonyítéka, mint az egyéni maximalizálást szolgáló klasszikus csereelmélet alkalmazása a nonprofit szektorra. Ez nem azt jelenti, hogy a marketingnek nem lehet szerepe, mégpedig hasznos szerepe a nonprofit szektorban, de ahhoz, hogy a társadalmi hatások alatt formálódó, nem csere jellegű magatartás a marketing főáramán belül elfogadást nyerjen, a neoklasszikus közgazdaságtan helyett meg kell találni a termékenyebb talajt jelentő alternatív elméleteket. Több szakíró szerint a probléma egyik lehetséges megoldása a társadalmi hatásokat befogadó poszt-Keynes-i gondolkodás alkalmazása (Rassuli-Rassuli 1988, Clarke – Mount 2001). A feladat nem tűnik egyszerűnek, hiszen a poszt-Keynes-i közgazdaságtan a makroökonómia kérdéseivel, ezzel szemben a legtöbb marketing munka a profitorientált mikroszinttel, a piaccal foglalkozik. Reménytelen közös vonásuk azonban az, hogy mindkettő igyekszik eltávolodni a neoklasszikus közgazdaságtantól, de míg a poszt-Keynes-i irodalomban kidolgozott a piac működésének nem neoklasszikus feltételrendszere, a marketingben ezzel a kérdéssel keveset foglalkoznak (Rassuli-Rassuli 1988, 457. p.). A poszt-Keynes-i feltételezések elfogadják a bizonytalanságot, a tökéletlen informáltságot, az ízlés, a preferenciák, a hasznosság társadalmi meghatározottságát, a fogyasztói magatartás egyéni és társadalmi karakterét, a gazdaság folyamat jellegét, a különböző szervezeti formákat, a kereslet különféle befolyásolását stb., amelyek kifejezetten fontos kérdések a modern marketingelmélet számára is (Boulding 1986, Rassuli-Rassuli 1988, Mason 1996). Egy poszt-Keynes-i kutatási program jól alkalmazható a társadalmi problémákkal foglalkozó nonprofit szektorra, és ez a fejlesztés lendületet adhat a marketingtudomány számára is. Kifejezetten figyelemre méltó Clarke és Mount azon érve, hogy ha a marketing túl akar jutni a 21. század eleji identitásválságán, az üzleti koncepciónak is természetesebb elméleti közeget kell keresnie az uralkodó neoklasszikus metodológia helyett. Ebből a szempontból a mainstream marketing elméleti fejlődésének a nonprofit marketing adhatna

lendületet és nem fordítva. Az egész marketing tudomány számára ebben rejlik a nonprofit marketing fontossága (Clarke–Mount 2001, 89. p.).

Összefoglalásul elmondhatjuk, hogy a szakemberek egyetértenek ugyan a marketing nonprofit szektorbeli alkalmazásának hasznosságában, de elméleti kérdésekben a marketing és a nonprofit szektor kapcsolata egyelőre nem lezárt kérdés. A legtöbb szakíró a neoklasszikus alapú marketingelmélet adaptációja helyett *a társadalmi hatásokat is befogadni képes új elmélet* kialakítását tartja kívánatosnak, és ehhez jelentős kutatási programokat javasol. Ez nemcsak a nonprofit marketing számára teremtené meg az elméleti háttérrel, hanem termékenyítőleg hatna az üzleti marketing elméletére is, amely éppen azzal küzd, hogy elszakadjon a 21. század gazdasági jelenségeinek modellezésére már kevésbé alkalmas neoklasszikus alapoktól.

5.2 A nonprofit marketing fogalmi kérdései

A nonprofit szervezeteket is hatókörükbe vonó marketingelméletek normatív módon egyöntetűen elvetik a marketing és a profit korábban elválaszthatatlannak hitt kapcsolatát, amit a marketing nonprofit szektorbeli jelenléte is igazol. Ez azt jelenti, hogy a nonprofit és a piaci szférában lenni kell olyan általános közös vonásnak, ami nem a neoklasszikus instrumentális csere-paradigmára vezethető vissza, és amely mindkét szervezeti körben lehetségessé teszi a marketing alkalmazását. Minthogy a marketing fő funkciója a szervezeti célok elérése a célközönséggel kialakított kapcsolaton keresztül, ehhez mindenekelőtt ezt a kérdést kell vizsgálat alá vennünk.

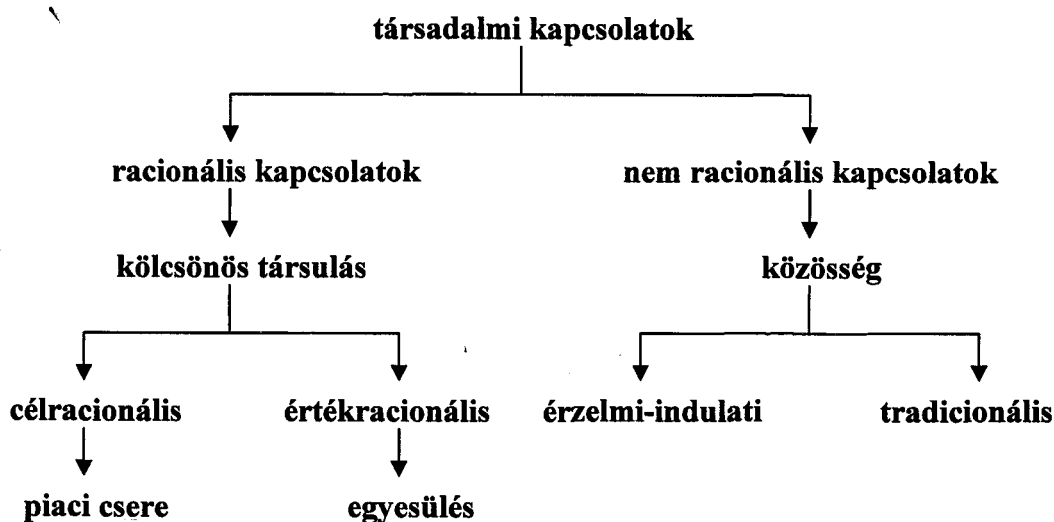
5.2.1 A nonprofit marketing központi fogalma - a civil nonprofit kapcsolat

Közismert tény, hogy a vállalkozások a fogyasztók megnyerésén keresztül a vállalkozók profitcéljait, a civil nonprofit szervezetek pedig valamilyen közösségi, társadalmi cél elősegítését szolgálják. Mindkét eset a társadalmi cselekvések szférájába sorolható. A társadalmi cselekvés nem önmagáért való, hanem másokra irányuló és mások viselkedéséhez igazodó cselekvés, amely *társadalmi kapcsolatokat, interakciókat, kölcsönhatásokat eredményez*. Max Weber (1987, 54. p.) szerint társadalmi kapcsolatról akkor beszélünk, ha többek magatartása értelmi tartalmának megfelelően egymáshoz igazodik, és magatartásukat ez a kölcsönös

igazodás irányítja. A társadalmi kapcsolatok több kategóriába rendezhetők, és az egyes kategóriák más-más kimenetet eredményeznek (lásd 13. ábra).

A racionális társadalmi kapcsolatok célok vagy/és értékek mentén szerveződnek, és kölcsönös társulást eredményeznek. A szigorúan célracionális, szabad megállapodáson nyugvó társulás tiszta típusa a *piaci csere*, a közös érületen, értéken alapuló, értékracionálisan motivált társulás tiszta típusa az *egyesülés*. A nem racionális alapon, hanem a cselekvésben résztvevők szubjektíve átértzett (érzelmi-indulati vagy tradicionális) összetartozásán, beállítottságán alapuló társadalmi kapcsolatok tiszta típusa a *közösség* (Weber 1987, 66-67. p.). A közösség – ahogyan ezt korábban már megállapítottuk -, a ma elfogadott fogalommeghatározás szerint értéktartalommal bír, de ez nem kikényszerített értékrendet jelöl, tehát közelít az értékracionalitás elvén alapuló társulási formához.

13. ábra: A társadalmi kapcsolatok kategóriái



Mind a piaci, mind a civil nonprofit kapcsolatok szereplői külső kényszerítő erő nélkül, szabad akaratukból, autonóm választással, közvetlenül döntenek a kapcsolat létrehozásáról vagy elutasításáról. *Szabad döntésen nyugvó társadalmi kapcsolat* akkor jön létre, ha a felek tekintettel vannak egymásra, meg tudnak állapodni a feltételekben és eszerint cselekszenek. A másik fél figyelmen kívül hagyása nemcsak sérti az autonómiát, de akadályozza a kapcsolat létrejöttét is. A kapcsolat révén a felek helyzete külön-külön és együttesen is javulhat, ebben az esetben a társadalmi kapcsolat *értékteremtő folyamattá* válik.

A szabad döntésen nyugvó társadalmi kapcsolatoknak keretet adó piaci és civil nonprofit szervezetek magatartásának közös jellemzője, hogy:

- a) tevékenységük sajátos motivációk mentén mások viselkedésére, helyzetére irányul és ahhoz igazodik;
- b) tevékenységük közvetlen célja, hogy a másik fél kívánt viselkedésén, válaszreakcióján keresztül kapcsolatot eredményezzen;
- c) a kapcsolat létrejötte nem valamilyen külső kényszerítő erő hatásának, hanem a felek szabad döntésének, választásának a következménye;
- d) a kapcsolat akkor alakul ki, ha a tevékenység és/vagy annak hatása a másik fél számára elfogadható, vonzó, vagy azzá tehető, ha a másik fél számára értéket jelent vagy azzá válhat, ha szükségletet elégít ki vagy azt gerjeszt.

Ha a piaci és a civil nonprofit szervezetek tevékenységéről általában akarunk beszélni, közös nyelvezetet kell használnunk. A fentiek értelmében a tevékenység közös jellemzésére leginkább a társadalmi kapcsolatok magánjellegére utaló⁴⁹ *szabad döntésen alapuló társadalmi kapcsolatok szervezése* kifejezés felelne meg. Ez azonban nehézkesen kommunikálható, ezért egy rövidebb, de a lényeget jelezni képes elnevezést kell találnunk. Ezzel feloldhatjuk azt a dilemmát, hogy bármelyik szektor specifikus karakterét indokolatlanul kiterjesszük a másikra (Kotler éppen ezt tette a piaci csere fogalmának általánosításával). A *szabad társadalmi kapcsolat* kifejezés mindkét szervezeti körnek megfelel. Ha azonban csak a specifikus kapcsolatról van szó, a piac esetében a *piaci kapcsolat*, a *piaci csere* a megfelelő kifejezés. A nonprofit szervezetek esetében nem ilyen könnyű a helyzet, minthogy itt igen sokféle konkrét kapcsolatról beszélhetünk, amelyek nehezen általánosíthatók. A megkülönböztetés kedvéért közös elnevezés lehet a *civil nonprofit kapcsolat* kifejezés, amelyet egy adott kontextusban helyettesíthet az árnyaltabb, konkrétabb elnevezés, például jóléti célú, értékközvetítő, közösségi, érdekegyeztető, támogatói stb. kapcsolat. Ezekben a kapcsolatokban az emberi viselkedés neoklasszikus eredetű feltevéseivel szemben (vagy mellett) *olyan magatartásra ható jellemzők is helyt kapnak mint a közösségvállalás, a szolidaritás, a felelősségérzet, az együttműködés, a közös érték és norma, a bizalom, a társadalmi haszon stb..*

⁴⁹ Az intézményi rendszeren belül a két szféra ezért alkot egy közös halmazt, a magánszférát.

Korábbi elemzéseink rámutattak arra, hogy a nonprofit szektorban rendkívül sokféle kapcsolat található. Ez a szektor lényegesen sokszínűbb, mint a piac világa. Találunk itt piaci jellegű kapcsolatokat, amikor a nonprofit szervezetek díj ellenében nyújtanak javakat és szolgáltatásokat, bár ideális esetben a szolgáltatás ingyenes. Közösségi kapcsolat jön létre az egyesületi tagok között a közös tevékenység során; a fogyasztóvédők és a lakosság információs és érdekképviselői kapcsolatba kerülnek; a nyomásgyakorló csoportok és a politikai döntéshozók között közdöntésekre irányul a kapcsolat; kommunikációs kapcsolataikban magatartásváltozást akarnak elérni a környezetvédők és kapcsolatáról beszélünk a jótevékenység esetén is, ahol a támogatót legfőbb elismerés övezi, sokszor csak a nagyközönség részéről stb.. Ezeknek a kapcsolatoknak a legjellemzőbb közös vonása az, hogy *céljuk valamilyen társadalmi hatás elérése, a társadalmi tőke gyarapítása, ezért ha van is viszonzás, az gyakran nem kézzelfogható, csak részben vagy egyáltalán nem monetarizált, nem vagy nehezen mérhető, és a kapcsolat tárgya sem megfogható objektum, hanem valamilyen emberi tevékenység, eszme, gondolat, magatartásminta.*

Mondhatnánk persze azt is, hogy a szabad kapcsolatnak azt a formáját, amely nem gazdasági jellegű és nem a pénz közvetítésével zajlik, hanem etikai elven nyugszik, a gazdaságtörténeti, szociológiai, antropológiai munkák hagyományosan *reciprocitásnak* neveznek (Polányi 1984), és ez jobban megfelelne a civil szféra természetének, mint a piachoz való hasonlítás. Kétségtelen, hogy mind a reciprocitás, mind a civil szférabeli kapcsolatok etikai megfontolásokat követnek, és a civil szférában is találhatunk olyan kapcsolatokat, amelyek hasonlatosak a reciprocitáshoz, mert rokoni, baráti, szomszédsági jellegűek, és legtöbbször érzelmi köteléken, szokásokon nyugszanak. Mégis találunk lényegi eltéréseket:

- a) A civil társadalmi eredet éppen azt jelenti, hogy a modern nonprofit szervezetek kapcsolatai a rokoni, baráti, tradicionális kapcsolatokon kívüli *nyilvános térben, racionális döntés alapján, az egyének és a közösség kölcsönös érdekében* létrejövő kapcsolatokat jelentenek, és ebben a vonatkozásban lényegileg különböznek a reciprocitás jellegű kapcsolatoktól.
- b) A reciprocitásszerű kapcsolat azért sem értelmezhető, mert abban a viszonzás egy hasonló jószág, hasonló értékben mint például az ajándékozás, a kalákamunka vagy a korrupció esetében. A civil szférában lehet ugyan viszonzás, de az egészen más természetű, mint a viszonzott objektum.

A piaci és a civil nonprofit kapcsolatok összevetéséből világosan látszik, hogy mindkét szférát a szabad akaratból kezdeményezett, másokra irányuló, másokhoz igazodó tevékenységek, ezek elfogadásában pedig szabad döntések, választások jellemzik. A civil nonprofit szervezetek is elfogadásra ajánlanak dolgokat, amelyek ugyanúgy kapcsolatok hatására válhatnak mások számára értékke. Tevékenységükkel és annak eredményével a nonprofit szervezetek is *emberi szükségletek kiszolgálására törekednek*, melyet mások pozitív magatartási válaszreakcióján keresztül érhetnek el. Vagyis a szervezeti célok kívánatos közönségének megtalálása, megszólítása és megtartása a nonprofit szervezetek tevékenységének is központi kérdése. Ez pedig *a modern marketing általános célkitűzése*.

5.2.2 Csere és nem csere jellegű kapcsolatok a nonprofit szervezetekben

A hagyományos marketingkoncepció főáramának elméleti háttérében a neoklaszikus csere-paradigma áll, amely szerint a fogyasztó egyénileg maximalizálja hasznosságát, ezért a csere keretein belül nincs helye semmilyen társadalmi hatásnak, csak a gazdasági eredménynek. A civil nonprofit szervezetekben a tisztán gazdasági kapcsolatok csak kiegészítő, forrásbiztosító jelleggel fordulhatnak elő. Ezek körében természetesen alkalmazható a klasszikus üzleti marketing, amennyiben konkrét gyakorlata nem rontja a szervezet hitelességét. *A jellegzetes nonprofit kapcsolatok azonban alapvetően nem gazdasági természetűek.* Abból a szempontból, hogy logikájuk mennyire áll közel a piaci cseréhez, megkülönböztetünk csere jellegű (kölcsonösségi elvű) és nem csere jellegű (egyirányú) civil nonprofit kapcsolatokat.

- a) *A csere jellegű nonprofit kapcsolatokat a kölcsönhatás jellemzi. A csere jellegű magatartás másoktól származó, külső, közvetett jutalmat vagy kimenetet eredményez. Kölcsonösségi elvűek a viszonylag legdinamikusabban fejlődő, új típusú, instrumentális jellegű nonprofit kapcsolatok, amelyek az egyéni és közösségi célok együttes teljesülésének racionális eszközeit testesítik meg, és amelyben az egyének a közösségen keresztül jutnak valamilyen haszonhoz. A csere jellegű kapcsolatokban a felek viszonzózzák egymás viselkedését, valamilyen jutalmat kapnak a másik féltől és ez lehetővé teszi a mérlegelést. Korábbi vizsgálataink alapján elmondható, hogy csere jellegű kapcsolatokat építenek a klubjellegű, a nyomásgyakorló, az érdekképviselői, a magatartásváltozást célzó szervezetek, a díjat felszámoló szolgáltatók stb..*

b) *A nem csere jellegű kapcsolatok egyirányúak, nem jellemző rájuk az interakció, vagyis közvetlen, belső lelki jutalmat eredményeznek. A nem csere jellegű magatartás nem a másoktól jövő viszonzás függvénye, hanem önmagáért a dologért, az ügyért történik. Egyirányú kapcsolatokhoz egyrészt az önkéntesség hagyományos, altruista és kötelezettség jellegű motívumai vezetnek. Ilyen a jótékonykodás, az egyoldalú átruházás, amely a jó érzés belső, lelki jutalma és nem a viszonzás maximalizálása miatt tekinthető ésszerűnek. Nem csere jellegű kapcsolat számos expresszív tevékenység sem, amelyben ugyancsak nem a külső jutalom, hanem a személyiség kifejezése a cél. Ilyen például az amatőrizmus.*

A csere és a nem csere jellegű kapcsolatok tiszta esetei a valóságban ritkán fordulnak elő, leginkább valamilyen kombinációt találunk. A jótékonyági szervezeteknek adományozó egyének például bizonyos módon saját személyes hasznosságukat keresik, amely garantálja, hogy több szolgáltatás kerüljön a jótékonyági szervezetekhez. A csere jellegű kapcsolatokban pedig mindig helyt kell, hogy kapjon valamilyen, az egyéni érdeken túlmutató társadalmi szempont.

A csere jellegű kapcsolatokat folytató nonprofit szervezetek a klasszikus civil társadalom eszmeiségét tükrözik. Ezeket a kapcsolatokat az autonóm egyének erkölcsi alapú megegyezése hozza létre, amelyhez legtöbbször elválaszthatatlanul kötődik valamilyen érték, valamilyen norma. Amikor az emberi kapcsolatok szabad megegyezés útján szerveződnek, a felek alkumechanizmusban jutnak közös elhatározásra: párbeszédet folytatnak, saját érdekeik képviselőitől túl egymás megértésére törekszenek, győzködi egymást, ítéletet alkotnak, választanak, döntenek, végül megegyeznek és megállapodást kötnek, hogy a kapcsolat révén kialakuljon a felek számára elfogadható helyzet. Eközben nem mondanak le teljesen szuverenitásukról, csak átadnak belőle másoknak annyit, amennyit cserébe tőlük kapnak. A civil társadalmi kapcsolatokban is értékalkuk zajlanak, értékek versenye folyik mérhető közvetítő eszköz nélkül. A felek a másik bizalmának megnyerésére és megtartására törekszenek, csakúgy, mint a piac keretei között. Ennek feltétele az egyének szabadsága, a szabadsággal való élni tudás és a másik szabadságának elismerése. *A kölcsönösségi elvű nonprofit kapcsolatok logikája tehát hasonlatos a piaci cseréhez, és ezek vizsgálatával árnyaltabban megrajzolható a kiterjesztett marketingkonceptió elméleti háttere. Ebben az esetben a marketing alkalmazásához nem kell elvetnünk a csere fogalmát, de meg kell szabadítanunk attól a neoklasszikus*

paradigmától, hogy a fogyasztó egyénileg haszonmaximalizáló. A neoklasszikus csere fókuszában csak az egyén áll, *a civil nonprofit szervezetek csere jellegű kapcsolatai az egyént és a közösséget egyenlő eséllyel, egyszerre helyezik a kapcsolatok középpontjába, ahol az egyén mint a közösség tagja lesz maximalizáló.* A fenti megfontolások alapján számos nonprofit kapcsolat beilleszthető a csere-logikába, és az ismert közgazdasági kategóriák segítségével elemezhető, ha elvégezzük azoknak az újabb nézeteknek az integrálását, amelyek a közgazdasági gondolkodás főáramában eddig kevésbé nyertek teret⁵⁰. Hiszen értékcseréről nemcsak akkor beszélhetünk, ha a csere gazdasági jellegű, monetarizált, és így a felek számára könnyen mérlegelhető. Tágabb értelemben a költség és a haszon kategóriái felfoghatók áldozatnak, illetve hatásnak. A közgazdasági fogalmak kiterjesztéséhez azonban *ki kell terjesztenünk a tőke és a haszon fogalmát, és be kell vezetnünk a társadalmi és személyiség tőke fogalmakat.* A közgazdasági fogalmi keret kitágítása céljából azonban ki kell lépni a közgazdaságtan hagyományos, a köztudatba mélyen bevésődött neoklasszikus világából, mert az elemzés megkívánja más tudományterületek, mindenekelőtt a szociológia, a pszichológia, az antropológia, az axiológia, az etika stb. párhuzamos alkalmazását⁵¹. Ez az *interdiszciplinaritási követelmény* a civil társadalom összetett jellegéből fakad, és azt jelzi, hogy *a nonprofit marketingben a „puha” társadalomtudományoknak lesz kitüntetett szerepük.* Az interdiszciplinaritás – ahogyan ezt a marketingkoncepció fejlődésének vizsgálatánál már láttuk - nem újdonság a modern, nem mainstream közgazdasági elméletekben. Az institucionalista közgazdaságtan a szociológiai, a lélektani közgazdaságtan a pszichológiai, a fejlődéstudományok (például Amartya Sen 2003) a filozófiai, etikai dimenziót vonják be a közgazdasági elemzésekbe. Minthogy a gazdasági jelenségek az emberi, társadalmi viselkedéstől elválaszthatatlanok, nem véletlen, hogy az alkalmazott közgazdaságtudományok az interdiszciplináris munkamódszert már hosszú ideje természetesnek tekintik. Ebben éppen a marketing és a menedzsment jár az élen.

A közgazdasági kategóriák kiterjesztett értelmezését annál is inkább célszerű megtennünk, mert a három szektor határvonalai igencsak elmosódnak, és a

⁵⁰ A közgazdaságtan klasszikusként emlegetett teoretikusai közül csak kevesen (például Buchanan 1965 vagy Boulding 1981) foglalkoznak a nem tisztán magán és nem tisztán közösségi javak és szolgáltatások közötti tartomány eseteivel.

⁵¹ A közgazdasági fogalmak kiterjesztést a piaci cserék körében is megtehetjük, sőt, az új marketingkoncepció érdekében meg is kell tennünk. Éppen erre hívják fel a figyelmet a neoklasszikus közgazdaságtantól eltávolodó marketingelméletek.

valóságban mindegyikben számos, az ideáltípustól eltérő, a szektortól elvileg idegen jelenséget figyelhetünk meg. A piaci szférában például egyre jelentősebbé válnak a társadalmi szempontok. A fogyasztói döntések ma egyre nagyobb mértékben társadalmi, kulturális hatások következményei, és alig van közülük az egyéni biológiai szükségletekhez. A kultúra még a szegényebb országokban is jelentős hatást gyakorol a fogyasztói viselkedésre. Az árubőség, a globalizáció, a szolgáltatások elterjedése stb. miatt a gazdaságban is egyre nagyobb szerepet játszik a fogyasztói bizalom, a vállalati hatékonyságot is igen nagymértékben fokozza a dolgozók elkötelezettsége, a csoportmunka stb.. Mindezek a jelenségek a gazdaság társadalmi beágyazottságára utalnak, ám a Granovetter által értelmezett „alulszocializált ember” (Granovetter 1985) közgazdasági fogalmi apparátusával nehezen vizsgálhatóak. A mainstream közgazdaságtan ugyanis szubjektív, endogén tényezőnek tekinti és alapvetően a biológiai szükségletekből vezeti le a preferenciákat, a hasznosságot pedig az éppen fogyasztott javakkal határozza meg, vagyis eltekint a külső és a hosszabb távú hatásokról (Becker 1996 és 1998). Az állami szféra sem mentes a „puha” karakterű kapcsolatokról, elég csak a lobbizásra, az érdekcsoportok nyomásgyakorlására, a személyes összefonódásokra vagy a korrupcióra gondolni. A civil szférabeli kapcsolatok megértése tehát a modern piac és a modern állam jobb megértését is elősegítheti. A civil társadalom jobb megismerésének ezt a „mellékhatását” a marketingelmélet fejlődésével kapcsolatosan már megállapítottuk. A civil nonprofit szektorban megfigyelhető sokféle kapcsolat sajátos vonásait világosabbá tehetjük, ha a másik két szektor jobban feltárt kapcsolataival összevetjük. Az elemzés arra is fényt deríthet, hogy bizonyos szükségletek kielégítése nem véletlenül kötődik egyik vagy másik szektorhoz, illetve, hogy nem lesz mindhárom szféra egyformán alkalmas minden szükséglet kielégítésére, együttesen azonban az emberi szükségletek jelentős részét képesek lefedni. Ez a megállapítás azt is bizonyíthatja, hogy a szükségletek teljes körének kielégítésében a civil szféra egyenrangú és nélkülözhetetlen szerepet játszik, szemben a közgazdasági elméletekben ennél jóval elterjedtebb kiegészítő szerep-értelmezésekkel.

5.2.3 A piaci, az állami és a nonprofit kapcsolatok összevetése

A működési jellemzők vizsgálatakor már megállapítottuk, hogy a piac és az állam olyan kemény eszközök birtokosai, amelyek megteremtik a további működéshez

szükséges erőforrásokat. Ezekben a szférákban a kapcsolatok általában pénzben kifejezhetők, gazdasági, jogi eszközökkel szabályozottak, ezért kiszámíthatóak. *A civil nonprofit kapcsolatok nem kemény eszközök bevetésével jönnek létre, ezért a mechanizmusok puhábbak és kiszámíthatatlanabbak, következésképpen az erőforrások megszerzése bizonytalanabb, esetlegesebb. Természetüknél fogva a nonprofit kapcsolatok sokszor nem monetarizáltak, így nehezebben objektiválhatók és mérhetők.* A piaci, az állami és a nonprofit szektor kapcsolatainak közgazdasági szempontú fontosabb jellemzőit a 13. tábla foglalja össze.

13. tábla: A kapcsolatok tipikus jellemzői a piaci az állami és a nonprofit szektorban

	<i>Piaci szektor</i>	<i>Állami szektor</i>	<i>Nonprofit szektor</i>
A kapcsolat szereplői	elkülönült egyének - szuverén, anonim gazdasági aktorok	elkülönült egyének - állampolgárok	személyes és/vagy társadalmi kapcsolatban lévő aktív polgárok
Jellemző erőforrás	gazdasági tőke	gazdasági tőke	társadalmi tőke, személyi tőke
Koordinációs eszköz	ármechanizmus, megmérettetés	jogszabályok, előírások	etikai elvek, értékek
Alapvető hasznosság	gazdasági haszon	össztársadalmi haszon, gazdasági haszon	alapján megegyezés szimbolikus haszon: személyes, közösségi, társadalmi haszon
A kapcsolat saját értéke	szabadság, versenyszellem, hatékonyság	igazságosság, egyenlőség, szolidaritás	társadalmi és kulturális értékek, társadalmi integráció, fejlődés
A csereérték meghatározása	objektív: piaci árak	objektív: jogi normák	személyes: kölcsonösségi viszonyok, csoportnormák, értékek, identitás
A cserefeltételek teljesülése	teljes körű	teljes körű	a megállapodás létrejötte nem mindig kívánatos

Klamer - Zuidhof 2000, 176. p. felhasználásával

a) A piaci kapcsolatok

A piac a szabadság eszményének gazdasági vetülete, a tulajdon feletti rendelkezés szabadsága, amely magába foglalja az elidegenítés jogát, a cseréhez való jogot, és a

cseréből származó haszon kizárólagos élvezetét. A munkamegosztás differenciált rendszerében az egyéni célok eléréséhez a gazdasági tőke átalakításán, a mások számára értékes javak termelésén és cseréjén keresztül vezet az út. A piaci szférában a cselekvés alapvetően *célracionális*, mert ahhoz igazodik, hogy a tőke tulajdonosa milyen viselkedést vár a piac más szereplőitől. A várható viselkedést mint „feltételt”, mint „eszközt” arra használja, hogy saját célját sikeresen elérje (Weber 1987, 53. p.). A piaci szereplők abban érdekeltek, hogy erőforrás allokációikkal a csere révén egyéni hasznukat maximalizálják. Ezzel magyarázható, hogy a piaci koordináció hatékony erőforrás allokációt eredményez. Piacgazdaságban a tulajdonosi jogosítványok kölcsönösen előnyös, önkéntes értékcserekből dinamizálódnak, melyek létrehozzák a piac spontán rendjét⁵². A piaci kapcsolatok nem önmagukért jönnek létre, hanem az egyéni maximalizálási törekvések eszközei. A piaci csereket az *ármechanizmusok* irányítják, vagyis a piaci kapcsolatban mindig jelen van a kicserélt értékek közvetlen, számszerű jelzése, az ár, így a csereérték leegyszerűsíthető pénzmennyiségekre. A cserek absztrakt közvetítője a pénz. Az értékcsere tehát tárgyiasított, amelyet az ármechanizmus közvetít. Az árak az értékek közvetlen összevetésével alakulnak, ami a vevő szempontjából a javakban rejtőző szubjektív hasznossághoz, az eladó szempontjából a mérhető költségekhez való igazodást jelenti. Az ideáltipikus piaci kapcsolatban résztvevő felek elkülönülnek egymástól, közöttük semmiféle személyes vagy társadalmi kapcsolat nem alakul ki.

b) Az állami kapcsolatok

Az állam kapcsolatait politikai folyamatok, közdöntések határozzák meg, és bürokratikus mechanizmusok bonyolítják le. Az allokációs döntésekben a kormányzat jelöli ki, hogy ki milyen forrásokhoz, javakhoz juthat. Az állami beavatkozás alapvető indoka a piac elégtelen gazdasági és társadalmi hatékonysága. A vegyesgazdaság elméleteiben az állam egyrészt eseti szerepvállalásával („éjjeliőr

⁵² Adam Smith, a közgazdaságtan alapító atyja erről ezt írja sokszor idézett művében: „Az embernek ...állandóan szüksége van felebarátai segítségére, de ezt hiába várja pusztán a jóindulatuktól. Sokkal valószínűbb, hogy célhoz ér, ha *önzésüket* nyergeli meg a maga javára és meggyőzi őket, hogy a saját előnyükre cselekszenek, ha megteszik azt, amit kíván tőlük. Ezt tesszük, valahányszor csereért ajánlunk valakinek. Add nekem, amire szükségem van és megkapod, ami neked kell; ez az értelme minden efféle ajánlatnak és túlnyomórészt ez a módja annak, hogy megkapjuk egymástól a számunkra éppen szükséges szolgáltatásokat. Ebédünket nem a mészáros, a sörfőző vagy a pék jóakaratótól várjuk, hanem attól, hogy ezek a saját érdekeiket tartják szem előtt. Nem emberiességükhöz, hanem önszeretetükhöz fordulunk, és sohasem a magunk szükségéről, hanem a rájuk váró előnyökről beszélünk nekik.” (Smith 1992, 24. o.).

állam”) javítja a gazdasági hatékonyságot. A 20. század közepétől a fejlett demokráciákban az állam gazdasági szerepének a méltányosság és a jólét szempontja lesz a fő mozgatórugója. A szociális vagy jóléti állam beavatkozásának célja a közérdek, a közjó mint alapvető társadalmi érdek szolgálata. A jóléti állam kikényszerített újraelosztást valósít meg, a juttatásban részesülők szükségleteinek kielégítése törvényileg garantált és szabályozott alapokon nyugszik. Mivel az államról feltételezhető, hogy társadalmi szempontból a javakat igazságosabban osztja el, mint a piac, ez pedig szolidaritás nélkül elképzelhetetlen, az állam azt is meghatározza, hogy kik lesznek a javak előállításához szükséges források biztosítói. Az állam a piachoz hasonlóan tárgyiasít, objektivál és individualizál. A részrehajlás, a hatalmi visszaélés, a szubjektív privilegizálás stb. elkerülése érdekében az ideáltipikus állami koordináció is figyelmen kívül hagyja a személyes és a társadalmi kapcsolatokat, és normatív szabályok alapján kezel minden állampolgárt.

A meghatározottság, a szabályozottság ellenére mind a piaci, mind az állami cserékben tapasztalhatunk olyan többletértéket, amelyekre a klasszikus elemzések nem fordítanak figyelmet. A hagyományos közgazdasági elméletek jellemzően a cserekapcsolatok közvetlen hatására, az outputra, a végeredményre koncentrálnak, ezért használnak olyan mutatókat mint az eladott mennyiség, az árbevétel, a profit vagy az adóbevétel, az igényjogosultak száma, stb.. A csere ezekben az értékekben objektiválódik, és válik mérhetővé. A cserének azonban nemcsak közvetlen hatása van. Ha az output mellett magát a cserefolyamatot, illetve az azt kísérő tevékenységeket, hatásokat is figyelembe vesszük, további értékekre bukkanhatunk, vagyis maga a tranzakció is értéket generálhat, mégpedig sajátos értékeket (Klamer - Zuidhof 2000, 173. p.), és a cserének lehetnek egyéb tovaggyűrűző hatásai is. Az outputokban megtestesülő közvetlen érték mellett a piaci csere legfontosabb közvetett értéke, hogy a szabadságot, a függetlenséget testesíti meg, hiszen mind a vállalkozók, mind a fogyasztók önként lesznek a csere résztvevői⁵³. A piaci mechanizmusokat ezért nemcsak közvetlen hatásuk - a gazdasági jólét növelésének elősegítése - miatt, hanem amiatt is értékelhetjük, hogy lehetővé teszik a javak, a gondolatok szabad cseréjét. Ez a szabadság ugyanis része annak, hogy az emberek

⁵³ „Miként Adam Smith megjegyezte, a csere és a tranzakció szabadsága már maga is nélkülözhetetlen része azoknak az alapvető szabadságjogoknak, amelyeket az emberek jó okkal becsülnek” (Sen 2003, 24. p.).

társadalomban élnek, és egymással különféle kapcsolatokat létesítenek. Amartya Sen a piaci szabadság értékjellegéről a következőt írja: „A piaci mechanizmus hozzájárulása a gazdasági növekedéshez természetesen fontos, de ez csak azután jön, ha már elismertük annak jelentőségét, hogy szabadságunkban áll szavakat, javakat, ajándékokat cserélni.” (Sen 2003, 24. p.). A piaci cseréhez a civil szférára jellemző egyéb értékek is társíthatók. Adam Smith híres művében éppen azt fejti ki, hogy az emberi létezés erkölcsi alapját a mások elismerése és megbecsülése iránti szükségünk teremti meg és ez irányítja cselekedeteinket⁵⁴. Az állam által koordinált kapcsolatokban is találunk a közvetlen hatásokon túl mutató értékeket, ilyen az osztársadalmi szolidaritás, az igazságosság, az egyenlőség.

Hétköznapi tapasztalataink alapján azonban azt mondhatjuk, hogy mind a piaci, mind az állami kapcsolatokban inkább csak normatív elvárások az olyan értékek mint az önmegvalósítás, a bizalom, a megbízhatóság, az elkötelezettség, az összetartozás, a felelősség stb., amelyeket tipikusan a civil szférához kötünk. A piacnak és az államnak is lehetnek, sőt kell, hogy legyenek olyan pénzben nem kifejezhető értékei, amelyek készségszintű elsajátítására az egyik leghatékonyabb terep a civil társadalom és a nonprofit szektor.

c) *A nonprofit kapcsolatok*

A civil társadalom a szabadság eszményének társadalmi vetülete, a személyes autonómia birtokában lévő emberek közösségi tevékenységben, együttműködési kapcsolatokban megnyilvánuló cselekvése. Az elidegeníthetetlen szabadságjogok garanciáján nyugvó, szabadon megvalósuló önkéntes állampolgári kezdeményezések és törekvések tartoznak ide, amelyekben a polgárok érdekeik és értékeik megjelenítése, védelme érdekében vesznek részt (Bartal 1999, 19-20. p.). A civil szféra szervezetei abban érdekeltek, hogy működésük révén a lehető leginkább érvényesüljenek bizonyos értékek, érdekek, elfogadást nyerjenek bizonyos magatartásminták egy közösség vagy a társadalom javára. A nonprofit szervezetek elsősorban társadalmi tőke-gyarápítást végeznek. Esetükben tehát nem mondunk le a cselekvés „maximalizálási” törekvéséről, csak kitágítjuk annak tartalmát és az egyéni

⁵⁴ „Mert mivégre is e világ minden fáradozása és tülekedése? Honnan ered hát akkor az a versengés, mely át- meg áthatja az emberek valamennyi rendjét, és mik azok az előnyök, amelyeket az emberi élet azon nagy célja által, mit helyzetünk megjavításának nevezünk, magunk elé kitűzünk? Hogy szimpátiával, megelégedettséggel és helyesléssel szemléljenek, vegyenek körül és figyeljenek minket – ez minden előny, mit abból meríteni szándékozhatunk.” (Smith 1977, 459-460. p.)

hasznosság helyett vagy mellett tipikusan közösségi, társadalmi hasznosságról beszélünk. Ez az emberek közötti viszony kívánt változásával, a bizalom, az összetartás növekedésével, bizonyos magatartás elterjedésével, értékek elfogadásával, dolgok teljesülésével, javulásával stb. fejezhető ki. A maximalizálási törekvés megtartásával azt is mondjuk, hogy a cselekvés nem mentes a célracionalitás elvétől. Ugyanakkor a cselekvés sokkal inkább *értékracionális*, mert egy meghatározott dolognak az *önértékébe* vetett tudatos hit vezérli. Az értékracionálisan cselekvő tudatosan megszabja a cselekvés végső céljait és *következésképpen hozzájuk igazodik*. Max Weber szerint tisztán értékracionálisan cselekszik az, aki azt teszi, amit meggyőződése szerint a kötelesség, a méltóság, a szépség, a vallás, a kegyelet vagy egy számára valamiért fontos ügy diktál, tekintet nélkül az előre látható következményekre. Ugyanakkor azt is megállapítja, hogy tisztán célracionálisan vagy csak értékracionálisan irányított társadalmi cselekvés ritkán fordul elő. A reális cselekvések többé-kevésbé megközelítik, de még gyakrabban elegyítik a tiszta típusokat (Weber 1987, 53-54. p.).

A nonprofit szervezetek a kapcsolatok széles spektrumát szervezik. Ezek egy részét piaci csereként írhatjuk le, ám ezek a státusból következően nem kötődnek közvetlenül a küldetéshez. A valódi nonprofit kapcsolat megnevezésére helytelen a piaci csere kifejezés, még akkor is, ha annak során pénzre cserélődnek javak, mert a vevők tipikusan nem piaci, hanem támogatott árat (díjat) fizetnek. Ám egyáltalán nem piaci kapcsolat az ingyenes szolgáltatások nyújtása, az érdekvédelem, a nyomásgyakorlás, az önkéntesek toborzása, az adománygyűjtés, az amatőr mozgalom vagy a társadalmi akció stb.. Annak sincs köze a piaci cseréhez, amikor elfogadunk egy eszmét, egy gondolatot vagy egy magatartásmintát. Egyes nonprofit kapcsolatok első pillantásra inkább az állami tranzakciókkal kerülhetnének egy kategóriába, így például az ingyen vagy kedvezményesen nyújtott szolgáltatások vagy a társadalmi kampányok. Ezek a kapcsolatok azonban elsősorban a koordinációban már jelentős eltéréseket mutatnak. A nonprofit szférában tehát olyan sajátos természetű kapcsolatok bonyolódnak, amelyek nem sorolhatók a közgazdaságtan által leginkább vizsgált piaci és kormányzati jelenségek sorába. *A nonprofit szervezetek kapcsolatai közvetlenül (mint küldetescélok) és közvetetten (mint forráscélok) a szervezeti küldetés teljesülését szolgálják. Nem piaci vagy jogi eszközök, hanem (legalább részben) az önkéntes részvétel folyamatában jönnek létre.*

Különösen a piaci szféra szervezeteivel összevetve a civil szervezetek kapcsolatai jóval több szempont alapján jellemezhetők. A piaci cserékben például egyáltalán nem tipikus, hogy a kapcsolat kezdetét a felek éles ellentéte jellemzi, ám kifejezetten így van a nyomásgyakorló, az érdekképviselői vagy a magatartásváltozásra irányuló nonprofit szervezetek kapcsolataiban. Néhány fontos, specifikus paraméter alapján egy civil nonprofit szervezeti kapcsolat lehet például:

- a) cél szerinti (a küldetéshez közvetlenül kapcsolódó), illetve kiegészítő (a küldetést forrásokkal elősegítő);
- b) forrásfelhasználó vagy forrásbiztosító;
- c) tárgya szerint kézzelfogható jószágra, szolgáltatásra, gondolatra, eszmére, magatartásmintára, emberi viszonyra irányuló;
- d) kölcsönös, csere jellegű, illetve egyirányú, nem csere jellegű (közhasznú);
- e) pénzbeli, így mérhető, illetve nem pénzbeli, így általában nem mérhető;
- f) a pénzbeli kapcsolat lehet értékesítés, díjfizetés vagy egyirányú átruházás;
- g) a nem pénzbeli kapcsolat fizikai, lelki vagy társadalmi jellegű;
- h) személytől elválasztható, illetve el nem választható;
- i) a célközönségnek a kapcsolat tárgyának elfogadásához való viszonya alapján kezdetből pozitív, illetve a kezdetkor negatív, majd a kapcsolat hatására pozitív.

A valós nonprofit kapcsolatokat ezeknek a jellemzőknek valamilyen sajátos kombinációjával jeleníthetjük meg, amely rendkívül sokféle variációra ad lehetőséget. Ezt a rendkívül széles választékot egyetlen típusba lehetetlen egybeolvasztani, hiszen kifejezetten jellemző, hogy a nonprofit szervezetek egyszerre több, de legalább két különböző karakterű kapcsolatot tartanak fenn, a küldetéssel összefüggő, illetve az ehhez forrást biztosító kapcsolatokat. Ideális esetben ezek egymástól függetlenül, párhuzamosan léteznek, a valóságban azonban részben összemosódnak. Szinte biztosan ki lehet jelteni, hogy a nonprofit szervezeteknek egyszerre van pénzügyi és nem pénzügyi kapcsolatuk. Marketing szempontból ez azzal jár, hogy *a nonprofit szervezetek körében a marketing a többszörös kapcsolatszervezést jelenti, egyrészt a primer közönség, másrészt a forrásbiztosítók felé.*

A nonprofit kapcsolatok jelentős része nem gazdasági, hanem *alapvetően összetett érzelmi, emberi, társadalmi viszonyt testesít meg.* A nem monetarizált kapcsolatokban az áralku helyett a kapcsolatszervezés más, differenciáltabb, specifikus formái fejlődnek ki, amelyek a felektől *sajátos magatartási,*

kapcsolatépítési, együttműködési és kommunikációs képességeket, készségeket követelnek, ahogyan ezt az aktív állampolgár vizsgálatánál megállapítottuk. A felek csak ezek segítségével tudják feltárni, megérteni egymás elvárásait, szempontjait, és így tudnak a kapcsolat feltételeiben és létrejöttében megállapodni. Bonyolult interakciókban adnak hangot értékeiknek, normáiknak, és egymáshoz való viszonyuk ezek kölcsönös elfogadásán vagy elutasításán nyugszik, amely a másikba vetett bizalom mértékétől függ. Egy egyesület tagsága potenciálisan valamilyen közös érdek vagy érték mentén rajzolható ki. Tényleges taggá azonban csak azok válnak, akik a bizalom és a kölcsönösség alapján hajlandók és képesek megállapodni a szervezeti küldetésben, a tevékenységekben, akik elfogadják a közös szabályokat, vállalják a közös feladatokat, hajlandók bizonyos önkéntes áldozatokra. A kapcsolatok alapvetően társadalmi jellege újra azt sugallja, hogy a nonprofit marketing fő támasza a pszichológia, a szociológia és a kommunikáció tudománya.

A nonprofit kapcsolatok egy része gazdaságilag is értékelhető, így pénzben mérhető. Ilyen például a segélyezés, a támogatás, az ingyenes vagy díjköteles termék és szolgáltatásnyújtás, az alapnövelés stb.. Ha nem csere jellegű a kapcsolat, a pénzmennyiség nem árjelző, így önmagában rendszerint nem lesz kapcsolatszervező funkciója, mert a kapcsolat *nem gazdasági indíttatású*. A támogatást nyújtó nonprofit szervezeteket, illetve a nonprofit szervezeteket támogatókat egyaránt mások elismerése, az emberi méltóság tisztelete, a felelősségvállalás stb. motiválja, maga a kapcsolat pedig a kedvezményezettek helyzetének javulásán túl sajátos társadalmi viszonyt – felelősség, összetartozás, bizalom, presztízs, elismerés stb. – is teremt a felek között. Ebben az esetben a pénzben meghatározott értékhez „hozzá kell adni” azt a *pénzben meghatározhatatlan értéket*, amit maga a kapcsolat jelent. Ha csere jellegű a kapcsolat, például díjköteles szolgáltatásnyújtás esetén, a gazdasági értéknek (a szolgáltatási díjnak) már jelentősebb kapcsolatszervező ereje lesz, hiszen ez pénzbeni áldozatot kíván az igénybevevőtől, aki ezen az alapon mérlegelheti a kapcsolat létrejöttét vagy elutasítását. A piaci árnál mérsékeltebb gazdasági áldozat persze már önmagában vonzóvá teheti az ajánlatot, és ehhez még hozzáadódhatnak azok a sajátos – fent említett - társadalmi értékek, amelyek általában elválaszthatatlan részei a nonprofit tevékenységeknek. Ezek a többletértékek tovább fokozhatják a kapcsolat létrejöttének esélyét⁵⁵ és eredményét. A civil társadalom attribútumainak

⁵⁵ A társadalmi tőkehozamok kapcsolaterősítő szerepének különösen ez a modellje releváns a piaci cserékben.

és a nonprofit szervezetek működési jellemzőinek vizsgálata rávilágított arra, hogy *a nonprofit kapcsolatokban a gazdasági tőkeformák helyett vagy mellett mindig fontos szerepet játszanak a társadalmi tőkeformák*. Következésképpen a nonprofit kapcsolatokra is igaz, sőt kifejezetten jellemző, hogy *maga a kapcsolat is értékalkotó folyamat*, sőt, itt a kapcsolat teljes értékének jelentős részét maga a viszony jelenti. Ebből következik, hogy nem mindegy tehát, hogy ugyanaz a jószág - egy szolgáltatás vagy egy transzfer - melyik szektorban jön létre, minthogy a három szféra szignifikáns különbségeket mutat a teljes érték szempontjából. *A nonprofit kapcsolatok tényleges értékét a kapcsolat tárgyának értéke (outcome) és a kapcsolat saját – alapvetően társadalmi tőke jellegű – értéke együttesen alkotja*. Marketing szempontból ez azért kiemelkedően fontos kérdés, mert így tapinthatók ki a nonprofit kapcsolatok szervezőerői. Ezek alapján belátható, hogy az egyes szektorokban megvalósuló kapcsolatok specifikus marketing megoldásokat igényelnek.

A nonprofit szervezetek magatartására vonatkozóan a fenti megállapítás még egy fontos következménnyel jár. A misszióorientált jelleg miatt a szervezeti kapcsolatokban tükröződniük kell a küldetesként megfogalmazott közösségi, társadalmi értékcéloknak is, hiszen a kapcsolatok éppen ezek teljesüléséért születnek. Ezért a nonprofit szervezetek kapcsolatait a legapróbb részletekig át kell, hogy hassa a misszió gondolata. A marketing nyelvén ez azt jelenti, hogy *a marketing-mixben mindig ott kell lennie a szervezet alapvető értékének, filozófiájának*, és csak ezzel harmóniában lehet az adott kombináció többi elemét kialakítani.

5.2.4 A nonprofit kapcsolatok fontosabb típusai

A küldetéshez közvetlenül kötődő nonprofit kapcsolatokat ideális esetben az jellemzi, hogy *elsődleges céljuk a társadalmi tőke gyarapítása, az elért haszon nem gazdasági és a kapcsolat általában nem monetarizált, pénzben nem mérhető*. Ez azonban korántsem tükrözi a nonprofit szektor sokszínűségét. Egy árnyaltabb kép megrajzolásához érdemes megvizsgálni, hogy milyen tipikus kapcsolatok és ezekben milyen értékek jellemzik a szervezeteket. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a nonprofit szervezetekben két fő kérdéskör határozza meg a kapcsolatszervezés – vagyis tulajdonképpen a marketing – hatókörét és karakterét:

a) *Milyen kapcsolatban van a nonprofit szervezet környezetével?*

Ha anyagi, munkaerő, információ stb. forrásai akár csak részben is önkéntességből származnak, akkor elkülönült kapcsolatot kell kialakítani a források megszerzésére és a források felhasználására. A források sajátos formája az önkéntes munka, az önkéntes adomány és a nyilvánosság.

b) Milyen a kapcsolat természete?

A nonprofit kapcsolatok természetének alapvető kérdése, hogy milyen hatást gyakorol a célközönségre, illetve a célközönség milyen áldozatokat hoz, mivel, hogyan reagál(hat) a kapcsolatban. A nonprofit kapcsolatok sajátos jellemzője, hogy a célközönségre gyakorolt hatás leggyakrabban társadalmi, kulturális, lelki és ritkábban gazdasági jellegű. A célközönség a gazdasági költségek, az idő- és a fizikai áldozatok mellett jellemzően lelki eszközökkel - attitűdök, értékek, világnézetek, magatartásminták megváltoztatásával, elfogadásával reagál(hat). A piaci szervezetekre a neoklasszikus felfogásban jellemző „gazdasági áldozatokért gazdasági haszon” jellegű kapcsolatokkal szemben a nonprofit szervezetek kapcsolatai igen változatos áldozat/hatás, költség/haszon, kombinációkban jelennek meg, amelyek természetesen igen különböző kezelési módokat is igényelnek.

A fenti szempontok alapján a következő jellemző nonprofit kapcsolatokat figyelhetjük meg:

a) Közvetlen gazdasági hatást is eredményező kapcsolatok: javak, szolgáltatások, pénztámogatások nyújtása

A nonprofit kapcsolatok klasszikus esete az, amikor a nonprofit szervezetek ingyenesen elérhető javakat, szolgáltatásokat, pénztámogatást nyújtanak. Ilyenkor a *kedvezményezettek* mindenekelőtt *közvetlen gazdasági haszonhoz* jutnak, ami kézzelfogható, pénzben azonnal vagy viszonylag könnyen kifejezhető, így jól mérhető például a kapott vagy elnyert pénztámogatás összegével, az átadott javak, eszközök, szolgáltatások szokásos piaci árával, a ráfordított munka értékével stb.. A közvetlen gazdasági haszon szimbolikusan, a kedvezményezettek elégedettségével is megjeleníthető, ami tovagyűrűzve a támogató szervezet *társadalmi tőkéjét* (hírnevét, elismerését) is növelheti. A gazdasági haszon mellett a kedvezményezettek magának a támogatásnak mint olyannak a hatását is élvezik. Ez szimbolikus értéket testesít meg: a gondoskodás, a bizalom, a figyelem, az együttérzés, a tisztelet, az elismerés, a megbecsülés, az összetartozás, az emberiesség érzését, biztonságérzetet stb., amit maga a támogatás ténye fejez ki. Ezek a *társadalmi tőke jellegű hasznok* - bár nem

monetarizálhatók és így nehezen mérhetők - teszik teljessé a kedvezményezettek számára a kapcsolatban realizálható értéket.

A díj ellenében történő szolgáltatásnyújtás a piaci cseréhez legjobban hasonlító nonprofit kapcsolat. Az igénybevevők számára mindenekelőtt közvetlen gazdasági hasznót nyújt, amely a felszámolt díj alapján értékelhető és mérhető és ezen keresztül befolyásolja az igénybevevői döntéseket. Ezekben a kapcsolatokban ugyanakkor szintén megjelennek a *társadalmi tőke jellegű hasznok*. Egy részük az ártámogatásnak mint gondoskodásnak, másrészt a szolgáltatások rendszerint speciális, egyéni problémakezelést biztosító jellegének tulajdoníthatók.

A gazdasági jellegű hasznok és hatások - hasonlóan más számszerűsíthető kimeneti mutatókhoz - azért is fontosak, mert ezekkel könnyen, egzakt módon megjeleníthető és *jól kommunikálható* a kapcsolat közbülső eredménye. A gazdasági jellegű mutatók a támogatók számára is hordoznak *kommunikációs értéket*, amelynek az elismerés, a bizalom és egyéb kapcsolataik fejlesztése szempontjából lehet jelentősége.

b) Közvetlen gazdasági hatást nem eredményező kapcsolatok: expresszív tevékenységek

Egy másik tipikus esetben a nonprofit kapcsolatnak közvetlenül nincs kézzelfogható, gazdasági aspektusból megragadható, mérhető eredménye. A kapcsolat objektuma a felektől el nem választható, mert lényege az emberek egymásra hatása, kommunikációja, együttes cselekvése stb.. Ilyenek mindenekelőtt az expresszív tevékenységek, az értékközvetítő, érdekvédelmi, társadalmi ügyeket felkaroló, közösségsszervező, nyomásgyakorló, magatartás- és értékrendváltozást kitűző stb. nonprofit kapcsolatok. A nem materializált kapcsolatokra különösen jellemző, hogy az érték jelentős része maga a kapcsolat vagy az annak hatására kialakuló viselkedés. Következésképpen *a szervezeti tevékenység eredményessége szempontjából kifejezetten fontosak a kapcsolatépítés, a kapcsolattartás, a kommunikáció, a meggyőzés folyamatai, képességei és technikái.*

A közvetlen gazdasági hatással nem járó nonprofit kapcsolatok sokszor csere jellegűek, mert valamilyen viszonzással járnak, de mind a kezdeményező, mind a célközönség számára alapvetően társadalmi, személyiség, illetve humán tőke gyarapodást eredményeznek. A *társadalmi tőke* gyarapodás azoknak az emberi viszonyoknak (bizalom, értékek, normák, együttműködés, nyilvánosság) a változásával fejezhető ki, amelyek létrejöttére a nonprofit kapcsolat irányul. A

társadalmi tőke kérdéskörénél korábban részletesen vizsgáltuk azoknak a sajátos társadalmi viszonyoknak a körét, amelyek a nonprofit szervezetek tevékenysége révén jönnek létre és amelyek emberi cselekvés erőforrásául szolgálnak. Minden bizalomépítő, társadalmi kohéziót erősítő, a nyilvánosság szerepét növelő, különböző értékek, normák elfogadását, betartását, változtatását stb. célul kitűző nonprofit kapcsolat hozzájárul a társadalmi viszonyok alakításához és ezzel a társadalmi tőke gyarapításához. A gazdasági értékkel nem bíró kapcsolatok másik jellemző hatása a *személyiség tőke és a humán tőke* gyarapodása. Ez a kapcsolatok hatására bekövetkező egyéni lelki és tudati változásokat, a lelkiállapot, az attitűdök, az értékek, az identitás, a kompetencia, az ismeretek kérdéskörét jelenti, amelyekről a korábbiakban részletesen esett szó. Egy dologra röviden mégis visszaautalnék: a nonprofit szervezetek kapcsolatainak szervezése a civil társadalmi képességek elsajátításának egyik leghatékonyabb terepe, amely így tovagyűrűző hatásként a civil kompetenciák fejlesztését és a civil társadalom erősödését is eredményezheti.

A magatartásváltozást kezdeményező nonprofit szervezetek igen nehéz feladattal néznek szembe. Törekvésük tipikusan a habituális, addiktív, aszociális cselekvések megváltoztatására vagy új, hiányzó viselkedési normák elfogadására irányul. Ezzel az igen erőteljesen ható és érzékeny személyiség tőkébe való beavatkozást tűzik ki célul. Becker azt állítja, hogy a jelenlegi viselkedés növelheti a jövőbeni személyiség tőkét, ugyanakkor az idők során a személyiség tőke csökkenhet a múltbeli viselkedés hatásainak lelki vagy fizikai „leértékelődése” miatt. A következő periódusban rendelkezésre álló *személyiség tőkekészlet* megegyezik az ebben az időszakban létrehozott személyiség tőke és a jelenlegi időszakból származó tőke megőrzött hányadának összegével (Becker 1998, 106. p.). A viselkedés megváltoztatását célzó kapcsolatok szervezésének számos kritikus kérdése van. A kapcsolat kezdetén jellemző például a célközönség negatív attitűdje, hiszen a kapcsolat éppen ennek a megváltoztatására irányul. A valóságban gyakori az is, hogy a célközönség tagjai a kapcsolat révén közvetlenül inkább negatív hatásokat érzékelnek. Az egészségtudatos, környezettudatos magatartás elfogadása például számos igen súlyos lelki, anyagi, fizikai áldozat és kellemetlenség felvállalását kívánja a célközönségtől, amelynek ezért erős a visszatartó ereje. A kapcsolat folyamatában ezek valós és érzékelt súlyát megfelelő eszközökkel és kommunikációval oldani kell⁵⁶. Ugyancsak

⁵⁶ A szelektív hulladékgyűjtés például könnyebben elfogadtatható, ha a kivitelezés kényelmes, mert a hulladékgyűjtő szigeteket elég sűrűn telepítik és ha meggyőzően kommunikálják pozitív hatását.

problémát jelenthet, hogy önmagában az egyes egyén magatartásváltozása még nem hoz érzékelhető eredményt (ilyen például a környezettudatos magatartás), ezért az egyének főlegesen érezhetik saját erőfeszítéseiket.

Korábban láttuk, hogy a kapcsolat kommunikálhatósága szempontjából mindig fontos momentum, hogy legyenek könnyen kifejezhető, számszerűsíthető mutatók. A nem materializált nonprofit kapcsolatok tényleges hatását viszont sokszor igen nehéz mérni. Kimeneti mutatók ugyan könnyen értelmezhetők az elért, a megnyert személyek számával, de ez még csak lehetőség az eredményre. Különösen jellemző ez a magatartásváltozást célzó társadalmi kampányoknál. Más esetekben a kapcsolat közvetlenül vagy közvetetten objektív, mérhető eredményekben is testet ölt. Az érdekvédelmi tevékenység eredményezhet magasabb munkabért, a nyomásgyakorlás több kormányzati támogatást, a közösségi tevékenység nagyobb humán tőkét, a magatartásváltozás a társadalmi kiadások bizonyos csökkenését stb..

c) *Forrásszerző nonprofit kapcsolatok*

Az a sajátos jellemző, hogy a nonprofit szervezetek misszióorientáltak azt jelenti, hogy kapcsolataik általában nem vagy csak részben biztosítják a szervezetek működésének forrásigényét. A források megszerzéséhez ezért külön kapcsolatok kialakítására van szükség. A forrásszerző tevékenység alapvetően pénz-, eszköz- és munkaerőforrások megszerzésére irányul. A nonprofit szervezetek legsajátosabb kapcsolata a *támogatásszervezés*: az alapnövelés, illetve az önkéntesek toborzása.

A *támogatást nyújtók*, az adományozók és az önkéntesek számára a kapcsolat értéke szintén több összetevővel írható le. Ezek *nem csereértékek*, mert nem a támogatás közvetlen viszonzásaként, hanem annak tovagyrúzó hatásaként keletkeznek. A támogatók számára *közvetett gazdasági érték* származik például az adókedvezmények megszerzéséből vagy abból, ha a támogatást a saját szükséglet kielégítésének közvetett biztosítása (opcionális kereslet, presztízs- vagy státusfogyasztás stb.) motiválja. Szimbolikus értéket, *társadalmi tőkegyarapodást* hordoz a támogatásnyújtás, ha olyan társadalmi viszonyt hoz létre, amely későbbi tevékenységek és hasznok forrása lehet: ilyen például a megszerezhető elismerés, a megbecsülés, a presztízs, a státus, a hírnév, de társadalmi jellegű az a hatás is, amikor a támogatás valamilyen csoportnyomásra, valamilyen státus- vagy referenciacsoport íratlan szabálya szerint történik, hiszen ilyenkor a támogatás egy kapcsolatháló normájának teljesítését, egyfajta társadalmi megerősítést jelent. A társadalmi tőke

jellegű haszon a későbbiekben akár gazdasági tőkévé is alakítható. Ez a mechanizmus különösen a vállalati adományozókat jellemzi. *Személyiség (lelki) tőkegyarapodást* eredményez a támogatás, ha belső jutalomként a lelki béke, a felelősségérzet, az együttműködés, a közösségvállalás, a szolidaritás, a „jó ember” stb. érzését kelti a támogató egyénben. Ezek az érzések elégedettséggel, nyugalommal töltik el a támogatókat, és nagymértékben hozzájárulnak belső harmóniájukhoz. Lelki jellegű haszonnak tekinthető az is, amikor a támogatók valójában csak elhárítják a problémával való tényleges szembenézést.

A társadalmi, lelki jellegű értéket realizáló támogatót a nagylelkű, önzetlen, emberbaráti, jótékonykodó stb. jelzővel szokás illetni, minthogy a kapcsolatban semmiféle monetarizálható, gazdasági jellegű haszonra nem tesz szert. A maximalizálási célt azonban a tőke kibővített értelmezése alapján itt is tetten érhetjük, hiszen a támogatók éppen a fenti jelképes értékek lehető legnagyobb mértékét kívánják megszerezni (a legnagyobb elismerést, a legjobb érzést stb.). A szokásosan önzetlennek mondott viselkedés ebben a felfogásban tulajdonképpen önérdeteket szolgáló viselkedés lesz. Gary Becker az emberi viselkedés gazdasági megközelítéséről írt munkájában a maximalizálási elvet *az egyén önérdetének tükröződéseként* értelmezi. Ezért említ inkább „*együttérzést*” az „*elkötelezettség*” helyett. Véleménye szerint az ember önérdet-maximalizálási elve felöleli a másokra való odafigyelést is. Ez az értelmezés erőteljesen kibővíti az önző egyénről alkotott stabil neoklasszikus feltevést (Becker 1976).

5.3 A nonprofit marketing egy lehetséges meghatározása

A marketingkoncepcióval kapcsolatos gondolatokat összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a nonprofit kapcsolatok sokfélesége következtében az általános csereelméleten nyugvó, szolgáltatásközpontú gondolatrendszer és a nem csereelméleten nyugvó marketingkoncepció egyaránt alkalmas elméleti konstrukció lehet nonprofit marketingelméletek megalapozására. A csere-logikának azért van helye, mert számos civil kezdeményezés valamilyen társadalmi és gazdasági haszon elérését célozza. Az instrumentális motiváción alapuló nonprofit szervezetek egyértelműen értékcsere-t hajtanak végre ajánlataik célközönségével, mégha ez - legalább részben - szimbolikus jellegű is. Ám sok olyan eset van, amikor a csere fogalmának nincs

értelme. A támogatások kedvezményezettjei például semmit nem cserélnek a támogató szervezettel, kivéve a szükségleteiket. Ennek felismerése vezette Foxall-t arra a gondolatra, hogy ahhoz, hogy a marketingkoncepció átfogóbb és a nonprofit közegre is megfelelő legyen a „csere” kifejezés helyett használjuk inkább az „összeillesztés, hozzáigazítás” fogalmakat (Foxall 1989). Úgy tűnik tehát, hogy *a civil nonprofit szervezetek sokfélesége, és összetett kapcsolatrendszere miatt megfontolás tárgya lehet minden nem neoklasszikus alapú marketingkoncepció.*

A fenti hosszas elméleti fejtegetésnek logikus összegzése lenne, ha megfogalmaznánk egy olyan új marketingkoncepciót, amely hatókörébe vonja a nonprofit szervezeteket is. Mivel egy elméletet csak kiterjedt kutatások igazolhatnak, amely azonban meghaladja a dolgozat kereteit, az elmondottak arra adnak lehetőséget, hogy hipotézisszerűen felvessem a definíció főbb elemeit. A nonprofit szervezeteket is magába foglaló marketingkoncepciónak két fontos mozzanatot kell tartalmaznia. Eszerint a marketing

- a) egyéni, közösségi vagy társadalmi szükségletek érzékeny, kifinomult kiszolgálására irányul; vagy másképpen: valamely szervezeten kívüli közönségre irányuló kezdeményezés önkéntes, szabad elfogadásának megteremtésére irányul;
- b) az elégedettség, az elfogadottság megteremtésén keresztül közvetlenül és/vagy közvetve szolgálja a hosszú távú szervezeti célok elérését; vagy másképpen: az elégedettség, az elfogadottság megteremtésén keresztül közvetlenül és/vagy közvetve biztosítja a szervezet hosszú távú működését.

Mivel a nonprofit szektorban az ügyfélelégedettség, a szervezeti kezdeményezés elfogadása közvetlenül nem vagy csak részben vezet forrásszerzéshez, *a nonprofit marketing egyszerre irányul*

- a) *a szervezeti küldetécélokhöz kapcsolódó közönség szükségleteinek érzékeny kiszolgálására, a küldetésből fakadó kezdeményezés szabad elfogadásának megteremtésére, illetve*
- b) *az előzőtől részben vagy teljesen függetlenül a hosszú távú működés fenntartására, a forrásbiztosítókkal való eredményes kapcsolat megteremtésére.*

Szemben az üzleti marketingkoncepciót fémjelző fogyasztóorientált piaci kapcsolatszervezéssel a nonprofit marketing– bár ugyanúgy kapcsolatszervező szerepet tölt be – összetettebbé és sajátos tartalmúvá válik.

6. A MARKETINGKONCEPCIÓ GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁNAK NÉHÁNY KÉRDÉSE A NONPROFIT SZERVEZETEK BEN

A nonprofit szervezetek körében ma már nem is annyira a marketing relevanciája az igazán kritikus kérdés, hiszen ezt egyaránt alátámasztják az elméleti okfejtések, az empirikus kutatások és a mindennapi tapasztalatok. Fontosabb az a kérdés, hogy mit jelent és hogyan történjék a marketing gyakorlati alkalmazása ahhoz, hogy fő célját, a szervezeti teljesítmény javulását elérje. Elfogadható-e a piacorientáció, a marketingnek az üzlet világra kidolgozott operacionalizálása vagy egy specifikus megoldásban kell gondolkodnunk? A választ a dolgozat eddigi elemzései, mindenekelőtt a nonprofit szervezetek működésével kapcsolatosan elmondottak alapján foglalom össze. Legfontosabb következtetésem az, hogy mivel a vállalatokkal szemben a nonprofit szervezeteket alapvetően nem a forrásszerzés, hanem különféle közösségi, társadalmi célok motiválják és működésük minden vonatkozásban összetettebb jelleget ölt, a nonprofit marketing gyakorlata is ezeket a sajátosságokat hordozza. Gyakorlati szempontból ez azt jelenti, hogy a küldetés és a forrásbiztosítás együttes teljesülése érdekében *a nonprofit szervezeteknek egyszerre legalább két fő célközönséggel kell eredményes kapcsolatot szervezniük, egyszerre több különböző és független marketingstratégiát kell megvalósítaniuk és többféle ajánlatot – marketing-mixet – kell kialakítaniuk, amelyben mindig kulcs szerepet kell kapniuk a specifikus küldetésből fakadó értékeknek. A küldetésorientált jellegből következően a marketing teljesítményre gyakorolt hatását nem lehet egyszerű pénzügyi mutatóval értékelni, sőt, egyetlen mutató erre a célra nem is lesz elegendő.*

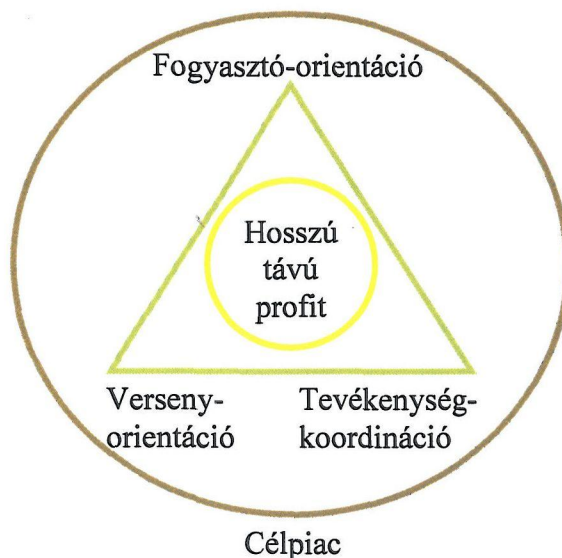
6.1 A marketingkonceptió átültetése a gyakorlatba

A marketing szakirodalomban hosszú ideig viszonylag kevés figyelem irányult a marketingkonceptió alkalmazására. Az 1970-es évektől ugyan teret nyernek - Kotler (1988) összegzése szerint - *a fogyasztóközpontúság, a koordinált marketing és a profitabilitás* fő pilléreire épülő meghatározások, de ezek inkább csak viszonylag csekély gyakorlati értékkel bíró, inkább üzletfilozófiai kinyilatkoztatások. A marketingkonceptió széles körben elfogadott jelentősége ellenére az elmélet sokáig keveset foglalkozott világos meghatározásával, a gyakorlati alkalmazás és a teljesítményre gyakorolt hatás mérésének átfogó kérdéseivel.

6.1.1 A marketing gyakorlata az üzleti szférában – a piacorientáció

1990-ben - primer kutatások és az addigi ismeretek összefoglalása alapján - két szerzőpáros kidolgozta az üzleti marketingkonceptió két átfogó operatív keretét, a *piacorientáció* ma már jólismert konstrukcióit és a piacorientáció hatásának kevésbé ismert értékelési modelljeit. A piacorientációt Narver és Slater (1990) szervezeti kultúraként, Kohli és Jaworski (1990) sajátos tevékenységek együtteseként értelmezi. *A piacorientáció mint szervezeti kultúra* és mint menedzsment filozófia egyike a sokféle szemléletnek, amely a vevők számára a legkiválóbb érték, és így a vállalat folyamatos kiváló teljesítményének megteremtése érdekében a leghatékonyabban és a legeredményesebben alakítja ki a szükséges tevékenységeket. Narver és Slater szerint a piacorientáció egy egydimenziós konstrukció, amely három magatartási elemből - *fogyasztó-orientáció*, *versenyorientáció*, *tevékenység-koordináció* – és két döntési ismérvből – *hosszú távú szemlélet és profitcél* - épül föl (lásd 14. ábra).

14. ábra A piacorientáció

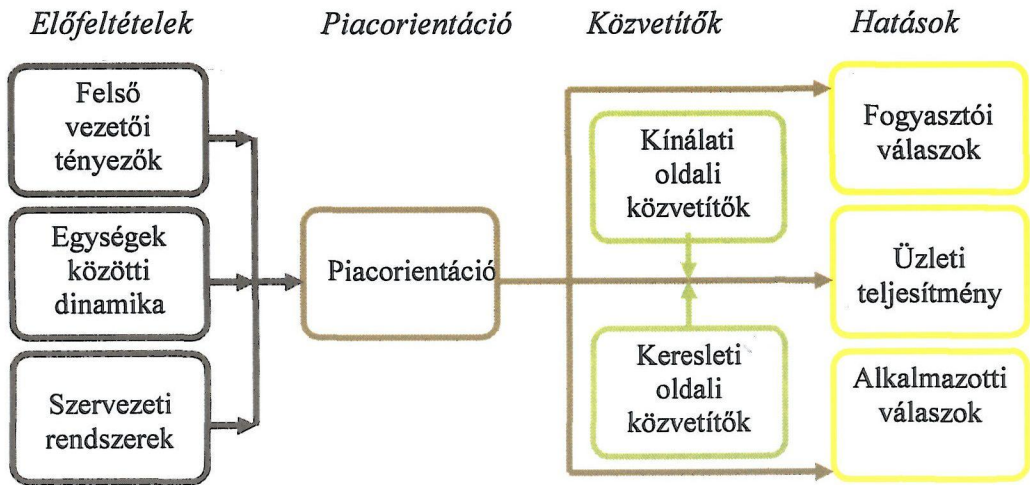


Forrás: Narver - Slater 1990, 23. p.

A konstrukció elemei fogalmilag szorosan kapcsolódnak egymáshoz: a hosszú távú profit-maximalizáláshoz a vállalatnak folyamatosan kimagasló értéket kell alkotnia célpiaca számára. Ehhez fogyasztó- és verseny-orientátnak kell lennie és össze kell hangolnia a szervezeti tevékenységeket.

Kohli és Jaworski szerint a *piacorientáció mint sajátos tevékenységrendszer a jelenbeni és a jövőbeni fogyasztói igények kielégítése érdekében a szervezet egészét érintő piaci információk megszerzését, az információknak az egységek közötti szétterjesztését és a szervezet egészét érintő válaszadást jelenti*. A piacorientáció a filozófiai értelmezés helyett sajátos tevékenységekre összpontosít. A piacorientáció első lépése az információszerzés, amely szélesebb fogalom, mint a fogyasztói igények és preferenciák megismerése. Magába foglalja a külső befolyásoló tényezőket is, így a verseny, a kormányzati szabályok, a technológia és más környezeti erők fogyasztói preferenciákra gyakorolt hatását. A piaci információk nemcsak a jelenbeni, hanem a jövőbeni igényeket is érintik. A fogyasztói igényekre való hatékony válasz kialakítása megkívánja az egész szervezet, a fejlesztők, gyártók, beszerzők, pénzügyesek, stb. részvételét az információk hasznosításában. A piacorientáció harmadik eleme a piaci információkra való válaszadás, amely a célpiacválasztás, a termékkialakítás, a gyártás, az elosztás, az árazás és a kommunikáció olyan formáiban történik, amelyek a kívánatos fogyasztói válaszokat eredményezik. Ebben a szakaszban ugyancsak közreműködik a vállalat minden egysége. A vállalatok abban különböznek, hogy milyen mértékben alkotnak piaci információkat, hogyan terjesztik a szervezeten belül és mennyire cselekszenek ezen az információs alapon. Ez lehetővé teszi a marketingorientáció alkalmazásának értékelését. A piacorientáció feltételeinek és hatásainak kapcsolatát a 15. ábra jelzi.

15. ábra: A piacorientáció előfeltételei és hatásai



Forrás: Kohli – Jaworski 1990, 7. o.

Mindkét modellhez kapcsolódik egy-egy többelemű mutató skála, amely a piacorientáció teljesítményre gyakorolt szignifikáns és pozitív hatását a valóságban is értékelhetővé és megjeleníthetővé teszi. Narver és Slater (1990, 24. p.) értékelő skálája a fogyasztó- és versenyorientáció, illetve a tevékenység-koordináció kifejezésére alkalmas számos magatartási jellemző - például a vevőérték kialakítása, a fogyasztói igények megismerése, a fogyasztói elégedettség vizsgálata, a versenytársak akcióira való gyors válasz, a versenyelőny lehetőségeinek keresése, a funkciók közötti integráció és információ-megosztás stb. - és az eszközarányos nyereség mint teljesítménymutató közötti kapcsolatot vizsgálja. A Kohli és társai által kidolgozott MARKOR-skála (Kohli – Jaworski - Kumar 1993) egy olyan 20 elemű modell, amely a piacorientáció teljesítményorientált rendszerének három fő kategóriáját - információszerzés, információ terítés, információkra való válaszadás - megvalósító fogyasztóközpontú vállalati tevékenységek mint például a piackutatás, a környezetelemzés; az egységek közötti rendszeres kommunikáció; a szegmentáció alkalmazása a termékfejlesztésben, a versenytársak lépéseire való gyors reagálás stb. és a vállalati profit közötti kapcsolat mérésére összpontosít. A vállalatok teljesítményét természetesen egyéb tényezők is befolyásolják. Így például az olyan vállalatspecifikus elemek mint a relatív költség vagy a relatív méret, illetve az olyan piaci szintű tényezők mint a piac növekedése, a koncentráció, a piacralépés korlátai, az eladók és a vevők alkuereje vagy a technológiai változások (Narver - Slater 1990, 29. p.). Mindkét szerzőpáros empirikus vizsgálattal igazolta azt a hipotézist, hogy – a különböző üzleti területeken különböző mértékben ugyan – a piacorientáció minden üzleti környezetben a profitabilitás fontos befolyásoló tényezője. Vagyis nem az a kérdés, hogy a piacorientáció mint olyan hasznos-e, hanem az, hogy egy adott vagy várható üzleti környezetben milyen legyen az optimális mértéke.

A marketing gyakorlati alkalmazását vizsgáló két nagyhatású modell megjelenése óta nagyszámú további kutatás vizsgálta a piacorientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolatot. A kutatások - akár a kultúra-orientált, akár a tevékenység-orientált MARKOR rendszert alkalmazzák -, egyedül a fogyasztókra fókuszálnak és az üzleti életben szokásos üzleti mutatókkal (nettó profit, értékesített mennyiség, megtérülési mutatók, piaci részesedés, árbevétel) mérik a teljesítményt. A kutatások nagy része közvetlen, pozitív kapcsolatot mutat ki a piacorientáció és legalább egy vállalati teljesítménymutató között (Padanyi - Gainer 2004, 44. p.).

6.1.2 A marketing gyakorlata a nonprofit szervezetekben - közönség- és/vagy társadalom-orientáció

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a misszióorientált jelleg és a küldetescélok definitív meghatározottsága következtében a legtöbb nonprofit szervezet belső irányultságú, és szinte minden erőfeszítését az ajánlatra fordítja anélkül, hogy magát a közönséget figyelembe venné. Tökéletesen illeszkedik ez a „mi jobban tudjuk, hogy mi jó neked” attitűd a termékorientált szervezeti magatartáshoz. Ugyancsak tipikus magatartás a közönség minden áron való meggyőzése, az agresszív marketingeszközök alkalmazása is. Ez nem más, mint értékesítés-orientáció vagy ahogy egyes szerzők a nonprofit szektorban nevezik, a „kampány-orientáció”. Jó példái ennek a véradó szervezetek, amelyek a véradók lehető legmagasabb számának elérésére törekszenek (Gonzalez – Vijande – Casielles 2002, 57. p.). A túlzott belső orientáció – ami az üzleti marketingben mint termék-, termelés- és értékesítés-orientáció ismert - az egyik fő akadály a nonprofit marketing fejlődésének és ennek következtében az eredményesség növekedésének is. Belső orientáció esetén a marketing terv abból indul ki, hogy a szervezet mit kíván felajánlani, illetve mit kíván elérni, ami csak esetlegesen felelhet meg a tartós közönségkapcsolatok megteremtésének és így a hosszú távú működés fenntartásának. Ehhez azokra az erősebb kötelezésekre kell támaszkodni, amelyek *az ajánlatba kifinomultan beépítik a célközönség – reálisan teljesíthető - szempontjait is*, és így nagyobb valószínűséggel vezetnek a tartós kapcsolatok alapját jelentő elégedettséghez, lojalitáshoz, elfogadáshoz. Ez a kívülről meghatározott szervezeti magatartás, amit az üzleti marketingben piacorientációnak nevezünk, mind a kultúra, mind a tevékenységek szempontjából sajátos módon érvényesül a nonprofit szervezetekben. Vannak szerzők, akik a „piacorientáció” helyett a „társadalom-orientáció” kifejezést javasolják a szélesebb hatókör tükrözése érdekében, amely így kényelmesen átfogja mind a forrásszerző, mind a forrásfelhasználó tevékenységeket, és elkerüli a piacra való asszociációt, a marketingkonceptió üzleti gyakorlatával való összemosást (Liao – Foreman -- Sargeant 2001, 260. p.). Minthogy a nonprofit szervezetek célcsoportjait szokásosan közönségnek nevezzük, magam részéről megfontolandónak tartom a *közönségorientáció* elnevezést.

Az üzleti marketingből ismert modellek alapján *a nonprofit marketing alkalmazását* is a szervezeti teljesítmény növelését elősegítő *szervezeti kultúra és menedzsment*

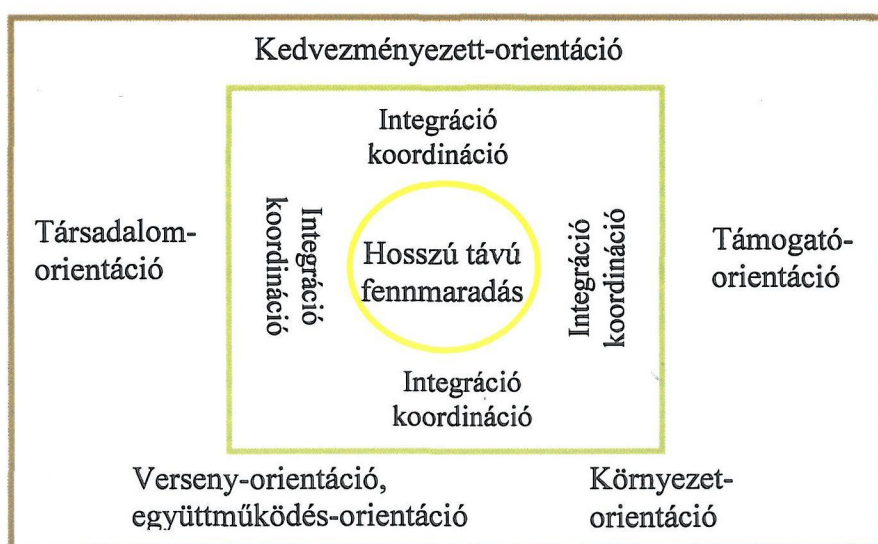
filozófia, illetve tevékenységrendszer keretmodelljeként értelmezhetjük, amelyek abban specifikusak, hogy tükrözik a nonprofit sajátosságokat.

A *közönségorientáció* mint működési vezérelv és vezetői filozófia fő kategóriái:

- a) a szervezet külső orientációja;
- b) szervezeti integráció és belső koordináció;
- c) hosszú távú stratégiai vezetői szemlélet.

A nonprofit és a vállalkozói szervezetek külső orientációja közötti fő különbség az, hogy *a nonprofit szervezeteknek több külső kapcsolatra kell figyelniük.* Ahogyan ezt már többször megállapítottuk, a nonprofit szervezetek primer közönségük mégoly kiváló szolgálatával sem jutnak automatikusan a működésüket tartósan biztosító elégséges forráshoz, mert az ügyfelek és a források piaca legalább részben szétválik. Következésképpen a küldetés szerinti közönség mellett kulcsfontosságúvá válnak a forrásbiztosítók is. Így *a nonprofit szervezetek külső orientációjának sajátossága az, hogy legalább két, azonos prioritású fő célközönségre irányul: a kedvezményezettek, illetve a forrásbiztosítók csoportjára.* Minthogy a tágabb környezeti hatásoktól a közönség magatartása sem függetleníthető, a külső orientáció hatóköre kiterjed azokra a környezeti tényezőkre is, amelyek kapcsolataikat befolyásolják. A nonprofit marketing alkalmazásának szervezeti kultúra aspektusát a 16. ábra szemlélteti:

.16. ábra: A közönségorientáció mint szervezeti kultúra és menedzsment filozófia a civil nonprofit szervezetben



Forrás: Gonzalez – Vijande – Casielles 2002, 59. p. alapján

A nonprofit szervezetek küldetésének teljesülése szempontjából elsődleges fontosságú a primer közönség, a kedvezményezettek, akik azt a központi szerepet foglalják el, amit a fogyasztók a vállalati marketingben. A *kedvezményezett-orientáció* nemcsak a nonprofit tevékenységek végső közönségét öleli fel, hanem mindazokat, akik befolyásolják őket. A primer közönségorientációval párhuzamosan elengedhetetlen a *támogatóorientáció* is. Manapság a támogatók hatékony megnyerése többet kíván az együttműködés élményének biztosításánál. Olyan stratégiai orientációra van szükség, amely megkönnyíti a támogatónak az együttműködésből fakadó, hosszú távon keletkező hasznok észrevételét. A támogató-orientációt is szélesebb értelemben kell érvényesíteni, vagyis figyelembe kell venni mindazokat az egyéni és szervezeti, állami és magán támogatókat, akik pénzt, eszközt, munkát, szolgáltatást, információt stb. biztosítanak a küldetés teljesüléséhez. A fő célközönségekkel való kapcsolatok befolyásoló tényezői között először is a versenytársakra, az alternatív kezdeményezésekre kell figyelni. *Versenyorientáció* minden olyan tevékenység, amelyet a szervezet a jelenlegi és a lehetséges fő versenytársak megismeréséért és ezek következményeként tesz. A verseny körülhatárolásakor tekintettel kell lenni minden hasonló – akár vállalati vagy állami – kezdeményezésre. A kedvezményezettek esetében a potenciális versenytársak sokszor inkább *együttműködési lehetőséget* jelentenek, ezzel szemben a támogatók szempontjából a verseny kifejezés használata kiterjedtebbnek tűnik a források korlátozott kerete miatt, mindenekelőtt ha pénzügyi forrásokról van szó. A külső orientáció a szűkebb és az általános környezet maradék tényezőire irányuló aktív figyelmet is jelenti. Ezek között külön említést érdemel a *közvetítő-, a szállító- és a tágabb környezeti orientáció*.

Az egységes külső orientáció érvényesítéséhez, vagyis ahhoz, hogy a célcsoportokkal a küldetésben meghatározott időkereten belül tartós és eredményes kapcsolatok alakuljanak ki, *belső integrációra és koordinációra*, forrásokra, kapacitásra és belső képességekre is szükség van. Az integráció és a koordináció mint szervezeti érték azért kell, hogy az érdekek egyesülése és a korlátok eltüntetése valóra váltsa a küldetést. Ennek érdekében be kell vetni a *belső marketinget* is.

Egy civil szervezetnek *stratégiai szemléletet* is kell alkalmaznia küldetése teljesüléséhez, azaz folyamatos és tartós tevékenységekkel kell fordulnia célközönségei felé. Mivel a küldetés és az egyes tevékenységek időkerete eltérő lehet, a tevékenységek nem szükségszerűen kell, hogy tartósan ugyanahhoz a

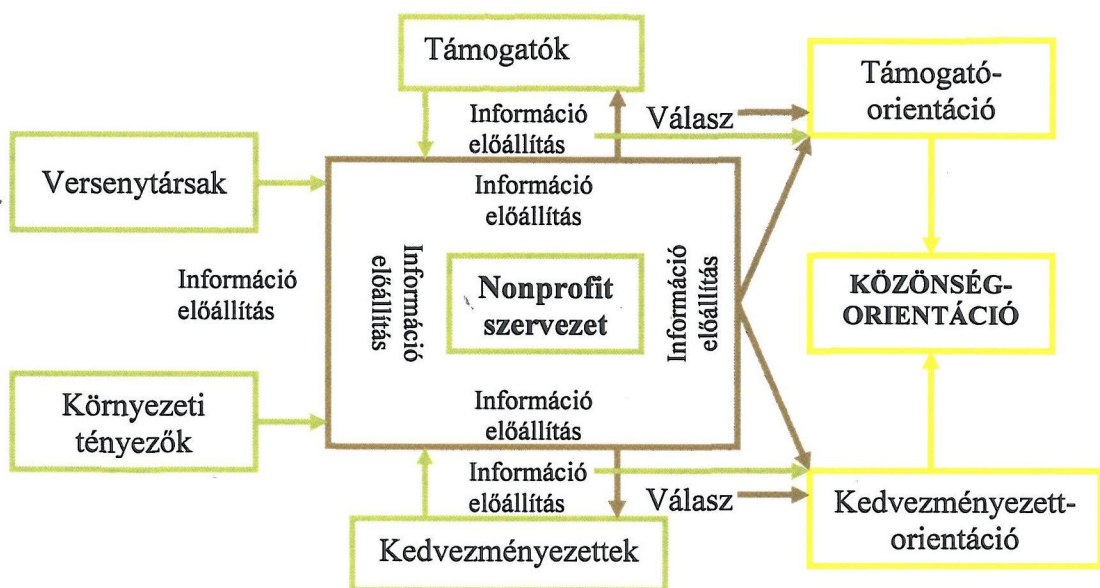
közönséghez kapcsolódjanak. Különösen jellemző ez a kedvezményezettekkel kapcsolatos projekt jellegű tevékenységekre⁵⁷. Ezzel szemben a támogatókkal való távlati kapcsolatok általában jobban illeszkednek a szervezeti küldetés időkeretéhez.

A közönségorientáció mint magatartás, mint tevékenységegyüttes egyfajta, a piaciorientáció filozófiájával összhangban lévő operatív nézőpontot, a célpiacokra irányuló tevékenységsorozatot jelent. A közönségorientáció mint tevékenységrendszer főbb kategóriái:

- a) az információk előállítása a civil nonprofit piacról;
- b) az információk belső szétterjesztése;
- c) a célközönségekre irányuló eredményes választévékenységek kialakítása és bevezetése.

A közönségorientáció tevékenységrendszerét a 17. ábra foglalja össze:

17. ábra: A közönségorientáció tevékenység-elemei a nonprofit szektorban



Forrás: Gonzalez – Vijande – Casielles 2002, 63. p.

A marketing alkalmazásának egy további fontos szempontja a működés következményeinek értékelése, vagyis a *teljesítménymérés*. Ahogyan azt korábban megvizsgáltuk, a nonprofit szervezeteknek nincs olyan egyszerű és átfogó teljesítménymutatójuk, mint a profit, sőt, egyetlen mutatóval a teljesítményt nem is

⁵⁷ Egy magatartásváltozást kezdeményező nonprofit szervezet egy-egy újabb akciója rendszerint azokra a közönségcsoportokra irányul, amelyek még nem fogadták el a viselkedésmintát.

lehet értékelni. Nonprofit közegben a marketingkonceptió gyakorlati alkalmazása és a teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálatához többféle mutatót kell kialakítani. Elsődleges a küldetéshez kötődő mérési és értékelési eszközök kifejlesztése, ami azonban több nehézséggel is járhat: például a nonprofit szervezetek gyakran igen homályos, sokrétű, ellentmondásos célokat képviselnek; ha a szervezetnek olyan küldetése van, amely a fogyasztói magatartás megváltoztatását igényli, a szervezeti eredményesség kevésbé ideális mutatója a fogyasztói elégedettség; az egyszerű teljesítménymutatókra való törekvés háttérbe szoríthatja a működésben a kreativitást, a szokatlan megoldásokat stb.. Az alapnövelés és az adminisztratív hatékonyság értékelésére viszont az egyszerűbb pénzügyi mutatók is alkalmasak. Tekintettel a szervezeti teljesítményértékelés összetettségére és a nonprofit szervezetek sokféleségére, világosnak tűnik, hogy *a nonprofit marketing hatásának vizsgálatakor óvatosan kell kezelni bármilyen szervezeti összehasonlítást, figyelembe kell venni az egyes nonprofit részterületek különböző természetét, az egyes részterületek nagyon eltérő teljesítménymintáit, a jelentős mérethatásokat stb..*

Összefoglalva a marketingkonceptió nonprofit szektorban való alkalmazásának sajátosságait megállapíthatjuk, hogy a nonprofit szervezetek önmagukban is összetett strukturális-működési karakteréből, illetve a szektor sokszínűségéből következően a közönség-vagy társadalom-orientációt az összetettség jellemzi. Bővebben azt mondhatjuk, hogy *a nonprofit szervezetek marketingtevékenysége egyszerre többféle közönségre irányul, a különböző nonprofit tevékenységterületek sokféle kapcsolatának és ajánlatának megfelelően sokféle kapcsolatszervezést jelent, bonyolult és kevésbé kézzelfogható teljesítménycélokhoz kötődik, így hatása összetett és sokszínű teljesítménymutatókkal fejezhető ki.* Következésképpen a marketing eredményes alkalmazásához az általános, közös megállapítások mellett a különböző működési területeknek megfelelően árnyaltabb, *specifikus nonprofit marketing modellek* kialakítására van szükség.

6.1.3 A közönségorientáció hatása a nonprofit szervezetek teljesítményére

A marketing alkalmazása a nonprofit szervezetekben sem lehet öncélú, hiszen minden marketing tevékenység erőforrás-felhasználással jár. Jogosultságát csak az igazolhatja, ha empirikusan bizonyítható, hogy *szignifikánsan és pozitívan befolyásolja a nonprofit szervezetek teljesítményét, eredményességét.* Ehhez olyan

átfogó kutatásokat kell végezni, amelyek ennek a kapcsolatnak a vizsgálatára irányulnak. Ezzel - különösen a hazai - marketing szakma egyelőre még adós. Az elmúlt másfél évtized külföldi szakirodalma számos „köznségorientáció – szervezeti teljesítmény” kutatásról számol be, ám ezek legtöbbje az üzleti marketingból átvett egyszerű piacorientációt követi, és az „ügyfélorientáció – teljesítmény” kapcsolattal foglalkozik a szektor valamelyik egyedi részterületén, holott a szektor valósága ennél összetettebb. Ezek a tanulmányok nem veszik teljesen figyelembe a piaci és a nonprofit szektor közötti különbségeket, a többszörös közönség meglétét, a nonprofit teljesítménycélok kevésbé kézzelfogható természetét, illetve a nonprofit szektort alkotó részterületek eltérő jellegét.

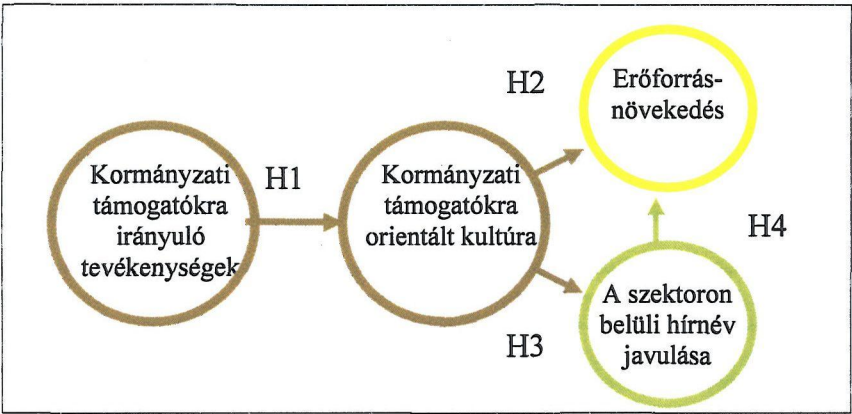
A szektorspecifikus és a szektor komplexitását tükröző megközelítés egyik kivételes példája Padanyi és Gainer (2004) kutatása. A szerzők arra keresik a választ, hogy eltérő-e a nonprofit szervezetek különböző közönségcsoportokra (ügyfelek, támogatók) irányuló orientációjának természete, szintje és az egyes teljesítménymutatókra gyakorolt hatása, illetve, hogy eltérő következményekkel jár-e a közönségorientáció a szektor egyes részterületein. A marketing alkalmazásának hatásait azokkal a Herman (1990) által kidolgozott és széles körben elfogadott teljesítménymutatókkal fejezik ki – *ügyfélelégedettség, forrásszerzés, szektoron belüli elismerés* -, amelyeket a működési jellemzők kapcsán részletesen vizsgáltunk.

A kutatás egyik átfogó eredménye az, hogy az ügyfélorientáció és a támogatóorientáció függetlenek egymástól, és mindegyiknek sajátos hatása van a szervezeti teljesítményre. Ez igazolja azt az elméleti tételt, amely szerint a több létfontosságú közönség jelenlétéből következően *a nonprofit szervezetek egyszerre több közönségspecifikus marketing gyakorlatot alakítanak ki*, mivel a különböző közönségcsoportoknak eltérő érdekük, igényük, céljaik vannak, amelyek a szervezeti erőfeszítések sajátos testre szabását kívánják.

A közönségspecifikus orientáció és a teljesítmény szignifikáns és pozitív kapcsolatának igazolására két strukturális modellt fejlesztettek ki (lásd 18. és 19. ábra). Az egyik a kormányzati támogató-orientáció, a másik az ügyfélorientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát vizsgálja. A modellekben a teljesítményt két fontos mutató, a forrásnövekedés és a szektoron belüli elismerés fejezi ki, de az ügyfélorientációs modellbe harmadikként bekapcsolják az ügyfélelégedettséget is. Erre azért van szükség, mert míg az üzleti szektorban a fogyasztói elégedettség

közvetlen kapcsolatban van a profitteljesítménnyel - ami így egyfajta helyettesítője is az elégedettségnek -, ezt nem feltételezhetjük a nonprofit szektorban. Mivel a nonprofit szervezetek forrásnövekedési mutatója nem szignifikáns jelzője az ügyfélelégedettségnek, ezt mint külön álló konstrukciót kell modelleznünk.

18. ábra: 1. modell: A kormányzati támogatóorientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolata a nonprofit szektorban



Forrás: Padanyi - Gainer 2004, 47. p.

Az 1. modell feltételezése szerint a kormányzati támogatókra irányuló tevékenységek – a kormányzati elvárások megértése, kapcsolatépítés stb. - erőteljesebb támogató-orientált kultúrát eredményeznek, amely közvetlen és közvetett hatással van a források növekedésére, különösen a támogatások csökkenése miatt erősödő versenyben. A kutatás a támogató-orientált kultúra közvetlen forrásnövelő hatását (H2) nem találja szignifikánsnak. Hasznosabbnak bizonyult a támogatóorientáció mint a szervezeti hírnév javulását elősegítő és így közvetetten forrásnövelő tényező.

19. ábra: 2. modell: A fogyasztó-orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat a nonprofit szektorban



Forrás: Padanyi - Gainer 2004, 48. p.

A 2. modell a marketing alkalmazásának klasszikus előnyét feltételezi, vagyis azt, hogy az ügyfélorientáció a fogyasztói elégedettségen keresztül biztosítja a hosszú távú siker elérését. Az ügyfélorientáció közvetlenül valóban gyakorolhat hatást a forrásnövekedésre. Egyrészt a díjköteles vagy piaci áron megszerezhető javak körében, másrészt a kormányzati támogatások megítélésakor, mivel előnyben részesülnek az ügyfelek elégedettségét megteremtő szervezetek, és mert az elégedett ügyfelek szívesebben nyújtanak önkéntes adományt is. Az ügyfélorientált szervezet nemcsak szolgálja ügyfeleit, hanem folyamatosan kommunikál és együttműködik velük. Az ilyen proaktív magatartás *kedvezőbb elismerést* biztosít a szervezet számára, hiszen az ügyfelek közötti *szájreklám* hatására kialakul a jó munka pozitív híre. A szervezeti hírnév az ügyfélelégedettség tényleges eredményei következtében is javul. Vagyis az ügyfélorientáció közvetlen és közvetett hatással van a szektoron belüli jó hírnévre, ez pedig fontos előrejelzője a forrásvonzásnak. A kutatás nem találta szignifikánsnak azt, hogy az ügyfélorientáció az ügyfélelégedettségen keresztül forrásnövekedést eredményezne. Ehelyett az bizonyosodott be, hogy *az ügyfélelégedettség és a forrásszerzés közötti kapcsolatot a szervezeti hírnév teremti meg*. Ez pedig azt sugallja, hogy a piacorientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat nagyon eltérő az üzleti és a nonprofit szektorban.

A nonprofit marketing általánosíthatósága érdekében Padányi és Gainer azt is vizsgálja, hogy a szektor különböző részterületeinek – kutatásukban a szociális szolgáltatások, a művészet és kultúra, illetve a közösségi támogatások - sajátos gazdasági- és forrásstruktúrája azonosan hat-e a közönségorientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolatára. Mindhárom részterületen szignifikánsnak bizonyult, így *általánosítható a „támogatóorientáció és a szervezeti teljesítmény” kapcsolatának modellje*. Érdekes azonban hogy a támogatói kultúra és az erőforrásszerzés kapcsolata egyetlen területen sem volt szignifikáns, ami azt sugallja, hogy *az állami pénzügyi források megszerzésében minden fajta nonprofit szervezet számára az erős szektoron belüli elismerés az alapvetően fontos tényező*. Ezt az összefüggést a teljesítménymutatók kapcsán korábban már részletesen vizsgáltuk. Az „*ügyfélorientáció - szervezeti teljesítmény*” átfogó modellje ugyancsak alkalmazható az egész szektorra, de fontos megemlíteni, hogy a modell egyes változói között a szektor különböző területein különböző kapcsolatokat találunk. Az *ügyfélelégedettség közvetlen hatása az erőforrásokra például ott bizonyult jelentősnek, ahol a fogyasztók fizettek a szolgáltatásokért* (művészeti, kulturális területek), de

jelentéktelennek mutatkozott az ingyenes szociális szolgáltatások körében, ahol az ügyfelek semmilyen jövedelmet nem biztosítanak. A helyi közösségi támogatások esetén, ahol a jövedelem bizonyos mértékig függ az ügyfelektől, a modell korlátozottan megfelelő. A kutatásból az is kiderült, hogy a szervezeti költségvetés nagyságának jelentős hatása van a modell alkalmazhatóságára, mégpedig nagyobb költségvetés esetén megfelelő, kisebb költségvetés esetén viszont nem. Padanyi és Gainer tanulmánya tehát empirikus bizonyítékát nyújtja annak, hogy sok nonprofit szervezet többféle piacorientációt alkalmaz, amelyek mindegyike jelentős, pozitív kapcsolatban van a szervezeti teljesítménnyel számos nonprofit alszektorban, bár más-más teljesítménymutatókat befolyásolnak.

A marketingkoncepció alkalmazása általánosságban mind a nonprofit, mind a piaci szektorban hatásos eszköze a szervezeti célok elősegítésének, a szervezeti teljesítmény javításának, ugyanakkor a kétféle szervezeti forma esetében különböző konkrét előnyökkel jár. Figyelembe kell azonban venni, hogy a nonprofit szektor sokszínűsége további vizsgálatokat, a részterületek önálló marketing modelljeinek kialakítását teszi szükségessé. A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésével, illetve a marketing alkalmazásával kapcsolatos elméleti és tapasztalati vizsgálatok alapján összefoglalhatjuk a marketing gyakorlatának eddig megismert fontosabb specifikumait, amelyek révén *megkülönböztethetjük a marketing üzleti alkalmazásától, az egyszerű piacorientációtól.*

- a) Mivel a civil nonprofit szervezeteknek küldetés-alapú céljaik vannak, a működés biztosításához külön forrásszerző tevékenységet is folytatniuk kell. Tevékenységük egyszerre pénzügyi és nem pénzügyi indíttatású. Küldetésük teljesülése és tartós fennmaradásuk érdekében tehát *párhuzamosan több közönségre* irányítják figyelmüket és tevékenységeiket, egyszerre több különböző közönségorientációt valósítanak meg.
- b) A több közönséggel való hatékony foglalkozás érdekében minden egyes közönségcsoportot külön kell kezelni, *egyszerre több közönségspecifikus, egymástól független marketingstratégiát* kell kialakítani, és az egyes csoportokra irányuló marketing erőfeszítéseket a szervezet egészén át kell koordinálni.
- c) *A többféle közönségorientáció együttesen mind a szervezeti küldetés, mind a fennmaradás teljesüléséhez hozzájárul.*

- d) Az *ügyfélorientáció* közvetlen hatással van az ügyfél-elégedettségre és a szektoron belüli elismerésre - így közvetetten a forrásszerzésre - de közvetlenül rendszerint csekély mértékben befolyásolja a pénzügyi teljesítményt.
- e) A *támogatóorientáció* is elsősorban közvetetten, a reputáció javításán keresztül hat a szervezeti forrásokra, és így a forrásfeltételek megteremtésével indirekt módon az ügyfél-elégedettség fokozására és a küldetescélok megvalósulására.
- f) A közönségorientáció és a pénzügyi teljesítmény kapcsolata mindkét kulcsközönség körében főként indirekt, amit *a szektoron belüli reputáció, a véleményformálók, a tanácsadók körében kialakult elismerés* közvetít.
- g) A nonprofit szektor különböző részterületein a közönségorientáció általában szignifikáns, pozitív kapcsolatban van a szervezeti teljesítménnyel. A különböző területek szervezetei azonban sajátosságaik és adottságaik függvényében *eltérő mértékben foglalkoznak különböző közönségcsoportjaikkal*.
- h) Minél inkább függ a szervezet a támogatói forrásoktól, annál jelentősebbek lesznek a forrásszerzés tényezői, mindenekelőtt a szektoron belüli hírnév.
- i) A kisebb költségvetésű nonprofit szervezeteknek sem az ügyfelek, sem a támogatók szempontjából nincs elég forrásuk a marketingkoncepció teljes alkalmazásához, ezért rákényszerülnek a rangsorolásra. A többszörös közönségorientáció alkalmazása és fenntartása elsősorban a jobb forráslehetőségekkel rendelkező szervezetek számára elérhető.

6.2 A marketing programok, a marketing mix néhány sajátossága a nonprofit szervezetekben

A marketing funkciója az, hogy a szervezet a céljai teljesülését elősegítő potenciális és/vagy tényleges célközönségeket kijelölje (szegmentáció és célpiacválasztás), és tevékenységének megfelelő kialakításával (pozícionálás) elérje ezek megnyerését, megtartását, esetleg bővítését. A modern felfogás szerint a marketinget alkalmazó szervezet tevékenységét alapvetően meghatározza, hogy milyen viselkedést várhat a számára fontos célközönségektől, hogy hogyan alakulnak a célközönség magatartását befolyásoló egyéb tényezők és a célközönséggel szervezett kapcsolatoknak keretet adó tágabb környezeti hatóerők. A marketing döntéshozók ezeket a várakozásokat mint feltételeket, mint döntést megalapozó információkat hasznosítják a

marketingstratégia megtervezésében és megvalósításában, ami nem más, mint a rendelkezésre álló vagy megszerezhető erőforrások oly módon történő allokálása, amely egyszerre segíti a célok teljesülését és a közönség pozitív válaszreakciójának kialakulását. A marketing munka végső soron az ajánlatok marketingszemléletű létrehozását szolgálja. Az így összeállított ajánlat egy *ténylegesen érzékelhető és értékelhető eszközkombináció, közismert nevén a marketing mix*. A hatékony marketing mix olyan konzisztens program, amelyben minden elem a programcélok elősegítését szolgálja. Kialakításának fő szabálya az, hogy az egyes alkotóelemek önmagukban is érvényesek legyenek és együttes hatásuk szinergikus legyen a programcélok szempontjából. Ebben a felfogásban aligha vitatható, hogy a marketing mix a nonprofit marketingnek is része. A fő kérdés természetesen az, hogy van-e specifikus nonprofit marketing mix, és ha igen, milyen elemek alkotják.

A „marketing mix” fogalmat elsőként Neil Borden kezdte használni már 1949-ben. Borden értelmezésében a marketing mix a vásárlót befolyásoló tevékenységek együttese, ami sokféle kombinációval szemléltethető. Ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a marketing mix nem egy merev lista, különböző esetekre különféle elemeket kell egymáshoz rendelni. Javaslatá szerint a marketing mix kialakításának folyamatában két információkörre van szükség: a mixet alkotó fontos elemek és az ezeket befolyásoló hatóerők listájára (Borden 1964). Borden marketing mix felfogása tehát kellő rugalmasságot hagy a komponálásra. A marketing mix mégis egy merev kombinációként vált népszerűvé. Jerome McCarthy (1960) javasolta azt a négy általános változót - *termék, ár, csatorna, befolyásolás* -, amelyeket a marketingstratégia és a marketing terv kialakításakor alapvetően használni kell. Ez a népszerűbben „4P” néven emlegetett klasszikus marketing mix modell alapvetően az üzleti marketing világára, azon belül is a kézzelfogható fogyasztási javak körére irányul. Bár McCarthy óta sokat gazdagodott a marketing mix elmélete - Booms és Bitner (1981) például kidolgozza a szolgáltatások marketing mix modelljét, a „7P”-t, Lauternborn (1990) a szervezeti szempontú 4P helyett a fogyasztó szempontú „4C” modellt javasolja -, a 4P modell olyan erősen él a köztudatban, hogy mindmáig szinte dogmaként hat a marketing alkalmazóira, és korlátozza az új területeken mozgók konstrukciós képességét.

A marketing mix modellezése igen változatosan jelenik meg a nonprofit marketing elméletében. Többen formálisan követik a 4P modellt (például Weinberg - Lovelock 1994, Rados 1994, Bucko - Gerstley 1997, McLeish 1997), mások inkább a

szolgáltatásmarketing eszköztárát alkalmazzák (például Bruce 1994), az újabb irodalmak többféle modellt is konstruálnak (például Dinya et al. 2004). Korábbi elemzéseink alapján a marketing mix-szel kapcsolatban az alábbi általános következtetésekre juthatunk:

- a) A nonprofit szervezetek olyan sokféle, eltérő karakterű tevékenységet végeznek, hogy egyetlen modell – csakúgy, mint az üzleti marketingben – minden részterületnek nem felel meg. Következésképpen *a nonprofit marketingben is többféle marketing mix modell kialakítására van szükség*, amelyeket az egyes ajánlattípusok szerint különböztethetünk meg. Az ismertetett termékkategóriák szerint eltérő modellt kell konstruálni a nonprofit szolgáltatások, a különböző expresszív tevékenységek és az alapnövelés területén.
- b) A nonprofit szervezetek küldetésorientált jellegéből fakadóan kapcsolataik sajátos mechanizmusokon keresztül szervezhetők, így a marketing mixben *sajátos tartalommal telítődnek a klasszikus marketing eszközök* (jó példája ennek az „ár” kategóriája).
- c) A nonprofit szervezetek programjait vezérlő, a küldetésben megfogalmazódó *érték – a program filozófiája - meghatározó szerepet tölt be a marketing mix kialakításában*. Ennek hiánya következtelenné teheti a marketing programot és hiteltelenné a szervezet működését.
- d) Az üzleti marketing egyik szabálya az, hogy a szervezeti struktúra függvényében külön marketing mix készül minden egyes termékajánlat, illetve minden egyes piaci szegmens számára. Az egytermékes, egyszegmensű vállalatnak egyetlen marketing mix is elegendő. *A nonprofit szervezeteknek rendszerint egyszerre legalább két, egymástól független marketing programot kell teljesíteniük*: az egyik a küldetéshez kapcsolódóan az ügyfelek, a kedvezményezettek csoportjára, a másik pedig a működés fenntarthatósága érdekében a forrásbiztosítókra irányul.

6.2.1 A nonprofit marketing mix elválaszthatatlan része a filozófia, a küldetésben megfogalmazódó érték

A nonprofit szervezetek végső célja és létezésük legfontosabb oka a küldetésnyilatkozatokban megfogalmazódó értékrend érvényre juttatása. *A szervezeti értékrend minden szervezeti tevékenység vezérelve, filozófiája, a szervezet*

személyiségének, identitásának tartalmi eleme, amely explicit formában a marketing mixben, a marketing programokban ölthet testet. A filozófia megfogalmazása nem a marketing feladata, hanem a szervezeti misszió, a szervezeti vízió, a vállalt értékek meghatározásának része. A marketing szerepe az, hogy az egyes marketing programokban, a tényleges kapcsolatokban ez a filozófia kifejezett módon megjelenjen, mert a valóságban így generálódnak az értékek, érvényre jutásuk így válik kézzelfoghatóvá és érzékelhetővé. A nonprofit marketing mixet alapvetően éppen az értéktelített sajátosság különbözteti meg az üzleti szervezetek marketing programjaitól. *Az egyes marketing eszközkombinációk összeállítása tehát kritikus kérdés annak megítélésében, hogy a szervezet valóban küldetésorientált-e,* hogy eredeti, jognyilatkozatban is rögzített céljai szerint működik-e vagy a küldetésorientációt csak álcaként használja, jobb esetben nem teljesíti.

Hogyan építhetik be a nonprofit szervezetek a filozófiát a marketing mixbe? A filozófia lefordítása a gyakorlat nyelvére igen jelentőségteljes feladat, mert a megvalósításnak ezt kell követnie, tehát többé-kevésbé transzformálni kell az ajánlatokba és az egyéb programelemekbe. A küldetéshez közvetlenül kapcsolódó marketing programokban a küldetés szerinti érték határozza meg az ajánlat konkrét jellemzőit, a közreműködő személyek tevékenységének karakterét, az ajánlathoz való hozzáférés dimenzióit (tér, idő, áldozat stb.), a kapcsolódó kommunikációt stb. *A filozófiának következetesen ott kell lennie minden marketing mix elemben, különben a programok zavarosak és ellentmondásosak lesznek.* A küldetéssel konzisztens megközelítést az biztosítja, ha az egyes mix elemek kialakításának a filozófia a kezdete és vége, így az elemek szinergikus hatása sem más, mint az érvényre juttatni kívánt érték. A küldetéshez közvetetten kapcsolódó cél szerinti tevékenységek, az alapnövelést vagy az önkéntesek toborzását szolgáló kommunikációs kampányok és rendezvények is a küldetésben megfogalmazott gondolatra fűzik üzeneteiket.

Az üzleti jellegű forrásszerző tevékenységek kialakításánál sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy ezek is részei a szervezet egészének, és nem maradnak hatástalanok a szervezet megítélésekor, ami - a korábbiak szerint - kritikus a fennmaradás szempontjából. Épp ezért egyetlen, mégoly jövedelmező üzleti tevékenység sem áthatja alá a nonprofit szervezet hitelét, küldetését, identitását, kívánt image-ét.

6.2.2 A „termék” sajátos formái a nonprofit marketingben – az ajánlatok

Az ajánlatokkal kapcsolatos stratégiát négy tényező befolyásolja: a szervezeti küldetés, a pénzügyi helyzet, a szervezetben közreműködők érdekei és a nem pénzügyi korlátok. A termék sikerességéhez az szükséges, hogy az emberek felismerjék előnyeit, elfogadják, tudják alkalmazni, használni és elégedettek legyenek vele vagy általa. Ha ez nem így van, újra kell gondolni a termékkonceptiót. A nonprofit szervezetek termékei (alternatív elnevezéssel *ajánlatai*) alapvetően determinálják az egyes nonprofit marketing mix kombinációkat, ezért a tipikus ajánlatok meghatározása kitüntetetten fontos a marketing mix modellek kialakításához. A marketingelmélet termékfelfogása a *fizikai javakra, a szolgáltatásokra, a gondolatokra és az ügyekre* terjed ki (AMA 1985, 1. p.). Ez az értelmezés tulajdonképpen átfogja azokat az ajánlat-kategóriákat, amelyeket a nonprofit szervezetek körében korábban értelmeztünk: szolgáltatások, expresszív tevékenységek, egyoldalú forrásátadás. A marketing munkák nagy része még ma is nyíltan vagy burkoltan a hétköznapi fogyasztási cikkekre, a kézzelfogható javakra vonatkozik. A szolgáltatások növekvő szerepük miatt az utóbbi évtizedben kerültek méltó helyükre a marketingben, elméletük kidolgozottá vált, de a gondolat mint termék az elméleti munkákban is igen ritkán kerül említésre, holott a nonprofit szervezetek számára ez meghatározóan fontos, mert sajátos karakterük elsősorban ebben ragadható meg. Az egyes termékek lényegi jellemzőjük alapján kerülnek egyik vagy másik kategóriába, hiszen a valóságban minden termék ennek a három elemnek – fizikai összetevők, szolgáltatások, gondolatok – valamilyen kombinációja.

6.2.2.1 Fizikai ajánlatok

Bár a statisztikák szerint a nonprofit szervezetekben a szolgáltatások jelentik a meghatározó ajánlati kategóriát, a fizikai termékeknek a láthatónál nagyobb szerepük van. A fizikai ajánlatok egyrészt a szervezet cél szerinti tevékenységéhez kapcsolódó úgynevezett *jóléti javak*, például környezetbarát termékek, a sérülteknek szánt eszközök, a rászorulóknak nyújtott gyógyszerek, műszerek, élelmiszerek, ruházat, felszerelés stb.. Ezek azok a fizikai „hordozók”, amelyek az eredményt önmagukban (mint támogatások) vagy gyakrabban emberi tevékenység közvetítésével (mint jóléti szolgáltatások) generálják. Cél szerinti tevékenységekhez kötődnek az *információs*

termékek is, amelyek szolgáltatások (például oktatás) vagy expresszív tevékenységek (például tájékoztatás, felvilágosítás) eszközei. A nonprofit szervezetek azért is foglalkoznak fizikai javakkal, mert értékesítésükből jövedelmet realizálhatnak a szervezeti célok megvalósításához. Ezek egyrészt az úgynevezett *alapnövelő termékek*, mint például a jótékonyági üzletek és az árverések termékei vagy a képeslapok, a kitűzők stb., másrészt a közönséges *kereskedelmi javak*.

6.2.2.2 Szolgáltatások

A nonprofit szektorban a szolgáltatás a legjellemzőbb ajánlatforma. A *cél szerinti szolgáltatásokat* végző nonprofit szervezetek a szolgáltató vállalatokhoz hasonlatos marketingtevékenységet végeznek azzal a legfőbb különbséggel, hogy ügyfélkapcsolataikat nem a nyereség érdekében szervezik. Következésképpen a nonprofit marketingbe igen jól illeszthetők a szolgáltatásmarketing elméletének az elmúlt 25 év alatt elért közismert eredményei. Ilyen például a szolgáltatások marketing mix modellje, a „7P”⁵⁸ (Booms – Bitner 1981, 47-51. p.), a szolgáltatások sajátos jellemzőit leíró HIPI-elv⁵⁹ (Zeithaml - Parasuraman - Berry 1985, 33-46. p.) vagy a szolgáltatások minőségét értékelő tényezők rendszere⁶⁰ (Berry – Parasuraman 1991, 15-21. p.). A szolgáltatások leggyakrabban a küldetéshez kapcsolódó ingyenes vagy díjköteles szolgáltatások, de lehetnek tisztán csak forrásszerző ajánlatok is. A szolgáltatások közvetlen vagy közvetett jellegűek. Utóbbiak valamilyen további szolgáltatás létrejöttét szolgálják, mint például a tanácsadás.

6.2.2.3 Gondolatok és ügyek

A termékek és szolgáltatások az ügyfelekkel pénzért vagy más értékért folytatott csere tárgyai. A gondolatok és ügyek más természetűek, ezeket nem cserélik, hanem a szervezettől *a célközönség felé egy irányban közvetítik*. A közönség és a gondolatot ajánló nonprofit szervezet közötti sajátos kapcsolat lényegét jól érzékelteti David Rados (1996, 199. p.) jelmondata: „Tedd ezt, mert ez a javadat szolgálja”⁶¹. Lovelock és Weinberg (1989, 202-205. p.) inkább „társadalmi magatartásnak”

⁵⁸ Termék, ár, értékesítési csatorna, befolyásolás, emberi tényező, tárgyi elemek, folyamatok.

⁵⁹ Megfoghatatlanság, elválaszthatatlanság, változékonyság, romlékonyság.

⁶⁰ Megbízhatóság, fogékonyság, bizalom, empátia, megfoghatóság.

⁶¹ Rados jelmondatát kibővíthetnénk a „Gondold ezt, hidd ezt, lásd ezt, tudd ezt...” változatokkal.

nevezné ezt az ajánlatkategóriát. A társadalmi magatartás azonban a gondolat hatására, annak következményeként jön létre, a termék tehát maga a gondolat.

A gondolatok és ügyek mint marketing ajánlatok *lényege az üzenet, amelyet valamilyen kommunikációs megoldással közvetítenek. A kommunikáció célja valamilyen tudati vagy érzelmi állapot, valamilyen kívánt magatartás elérése.* A gondolatok és ügyek tehát alapvetően *kommunikációs tevékenységek*, amelyhez megfelelő kommunikációs ismeretekre, képességekre és nagyfokú kreativitásra van szükség. Az eredményes marketing kampányok kialakításában azonban a pszichológiai tudásnak és jártasságnak is kiemelkedő a szerepe. A gondolatok és ügyek ugyanis sokszor az emberek legbensőbb érzéseit, mélyen gyökerező, nehezen változó nézeteit, attitűdjeit érintik, ezért bonyolultabb az ügyfelek elfogadási és elutasítási motivációit, személyiségük és attitűdjeik hatását megérteni, és kockázatosabb, bizonytalanabb ezek megváltoztatására törekedni.

A gondolatok a *legmegfoghatatlanabb* nonprofit ajánlatok, ugyanakkor nagyon *tartósak*, hiszen jó néhány gondolat (például a humanista értékek, számos ideológia) több száz vagy ezer éves. A gondolatok és ügyek *elválaszthatók*, mert általában a célközönségtől függetlenül kerülnek kialakításra⁶². Az elfogadók és az alkalmazók sokfélesége ugyanakkor az ajánlatok sokféle változatát, *heterogenitását* eredményezik.

A gondolat mint termék elfogadása a legtöbb esetben valójában akkor történik meg, ha a célközönség magatartása a kívánt irányban megváltozik⁶³. Ez a folyamat hosszú időt vesz igénybe, sokszor bonyolult lelki, tudati, fizikai megpróbáltatást kíván a célközönség tagjaitól és bizonyos külső feltételeket is igényel. Nincs tehát vége a munkának azzal, hogy elfogadták a gondolatot. A PR és a promóció sokféle eszközt felhasználva lépésről-lépésre, magyarázatokkal, gyakorlati tanácsokkal kell ellátni a célközönség tagjait. Számos esetekben bizonyos anyagi, tárgyi, személyi és más feltételeket is meg kell vagy célszerű megteremteni. Ezért a gondolat termékek marketingje akkor sikeres, ha a nonprofit szervezet a megvalósulásban is részt vesz, megteremti a feltételeket, illetve megtalálja a programhoz szükséges kooperációs partnereket. Sokszor a cél persze nem több, mint az ismeret, a nézet, a vélemény megváltoztatása, a nagyközönség tájékoztatása, oktatása, felvilágosítása, a közhangulat, a közbizalom alakítása.

⁶² Kivétel ez alól az értéket kifejező közös tevékenység, például az amatőr mozgalmak.

⁶³ A környezettudatosság tényleges elfogadása például a szelektív hulladékgyűjtésben ölthet testet.

A gondolat, az ügy mint termék az üzleti világban önállóan elég ritkán fordul elő⁶⁴, a nonprofit szektorban azonban annál gyakoribb. Az ilyen ajánlatokat olyan specifikus fogalmakkal fejezzük ki mint: *együttes tevékenység, értékközvetítés, bizalomépítés, tájékoztatás, érdekképviselés, nyomásgyakorlás, ismeretbővítés, ideológia közvetítés, magatartásváltoztatás, társadalmi ügyek támogatása, alapnövelés, önkéntesek toborzása stb.* Bruce (1994, 70. p.) a gondolat-ajánlatokat három csoportba sorolja: nyomásgyakorlás, magatartásváltoztatás és alapnövelés. Ezt a rendszert kiegészíthetjük a tájékoztatás és az értékkifejezés, értékközvetítés kategóriákkal.

- a) A *nyomásgyakorlás* (pressure group activity) elsősorban az állami, kormányzati intézményekre irányul és a közösségi, politikai döntéseket befolyásolja, de ide sorolhatunk minden civil érdekérvényesítő programot (például a fogyasztók, a munkavállalók, a kisebbségek stb. érdekérvényesítő tevékenységét).
- b) A *tájékoztatás/ismeretterjesztés/felvilágosítás* az emberek nagyobb csoportját célozza meg sokoldalú információval tájékozottságuk javítása, ismereteik bővítése érdekében. Ezeknek a tevékenységeknek fontos szerepük van a nyilvánosság működésében (ilyen például a civil média), illetve a lakosság műveltségi szintjének növelésében.
- c) A *magatartásváltoztatás* a széles nagyközönségre irányul valamilyen magatartás megvalósítása érdekében. Ilyenek például a környezetvédő, az erőszakellenes, az energiatakarékossági, a drogellenes, az egészségnevelési stb. kampányok. Ezeket a társadalmi kampányokat méretük és jelentőségük miatt sokszor a kormányzat vagy valamely intézménye bonyolítja, a nonprofit szervezetek ilyenkor esetleg partnerként vesznek részt.
- d) Az *értékkifejezés, értékközvetítés* nézetek, ideológiák, vélemények stb. artikulációját és ezek elfogadását segítő kampányokat jelent.
- e) Az *alapnövelés* (fundraising) a nonprofit szervezetek egyik klasszikus és specifikus tevékenysége, amely a szervezetek anyagi forrásainak önkéntes felajánlásokból történő megteremtését szolgálja. Első pillantásra az alapnövelés túl gyakorlatiasnak tűnhet ahhoz, hogy gondolatnak nevezzük, holott az adományozó olyasmit fogad el és segít megvalósítani, amit a támogatáskor kézzelfogható módon nem tud megtapasztalni. Minthogy az adományozók és az

⁶⁴ A „gondolat” az üzleti marketingben a termékek és szolgáltatások kibővített szintje. A szolgáltatásközpontú termékfelfogás a terméket olyan tárháznak tekintheti, amely konkrét megjelenési formájától függetlenül a felhasználó számára valamilyen szolgáltatást nyújt, és valamilyen képzettársítást generál. Ennek következtében a termék nem választható el közönségétől.

adományból megvalósuló tevékenység között általában nincs kapcsolat, az alapnövelő program az adományozók számára egy megfoghatatlan gondolat elfogadása és megvalósítása érdekében zajlik. Az adományozók felajánlásaikkal a szervezet kedvezményezettjeinek nyújtandó termékeket képletesen megjelenítő *üzenetekre válaszolnak*, a támogatás tényleges felhasználásában már nem vesznek részt, így bizonyos szempontból a gondolatért fizetnek. Az alapnövelés minden formája erőteljesen függ a közvélemény informáltságától, de legalábbis az informáltság a támogatás fontos előfeltétele.

Az egyes gondolattermékek közötti fontos különbség, hogy a nyomásgyakorlás, a tájékoztatás, az értékkifejezés és a magatartásváltoztatás megvalósulását a nonprofit szervezet ténylegesen nem tudja kezében tartani, sőt esetleg szándékaival teljesen ellentétes hatások és megnyilvánulások is érvényesülhetnek, hiszen a befogadó reakcióit erővel nem lehet kiváltani. Az alapnövelő tevékenységben a szervezet nagyobb ellenőrzést képes gyakorolni a célközönség azonnali cselekvésére, a célközönség magatartása jól kézben tartható.

Minden gondolat termékénél fontos a fizikai elemek jelenléte, hiszen ezek a termékek önmagukban teljesen megfoghatatlanok. Az elfogadtatás sokkal hatékonyabb, ha kézzelfogható dolgok is kapcsolódnak az ajánlathoz, ha szemléltető anyagok, számítógépes bemutatók, filmek, kiadványok készülnek a meggyőzés érdekében. Ebben az ajánlati körben, hasonlóan a szolgáltatásokhoz, kiemelkedő szerepet játszanak a személyek.

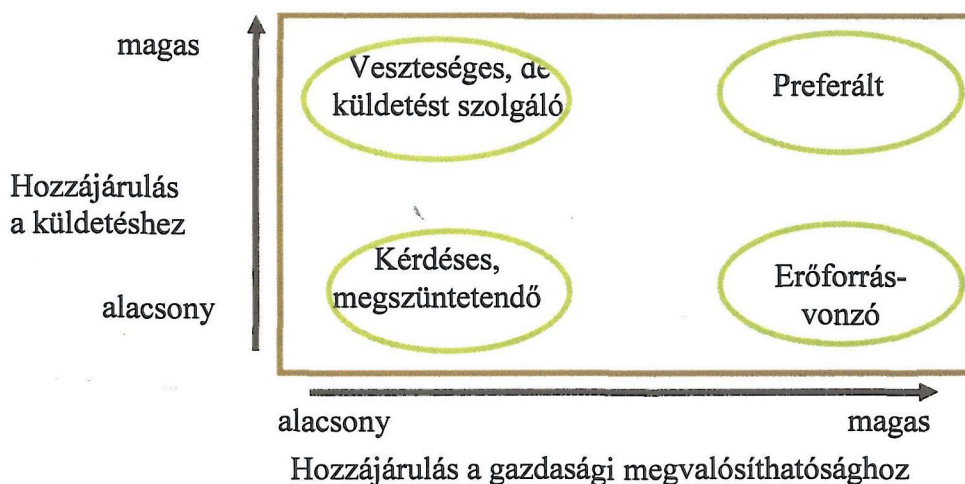
6.2.3 Az ajánlat-portfolió menedzselése

A nonprofit szervezetek működése rendszerint egy kulcs tevékenységre való összpontosítással kezdődik, majd újabb és újabb ajánlatok kerülnek a palettára. A diverzifikáció sokféle ok miatt történhet. Ezek egy része az üzleti szektorban is szokásos. A nonprofit szervezeteket diverzifikációra ösztönzi például, ha régi küldetésüket megváltozott körülmények között kell elérniük, ha ki akarják használni az alternatív vagy a kiegészítő tevékenységek előnyeit („hatókör-gazdaságosság”) vagy ha élni akarnak a kereszt-finanszírozás lehetőségeivel és stabilizálni akarják pénzügyi helyzetüket (Oster 1995, 88. p.). A vállalatok diverzifikációs lépései stratégiai távon egyetlen célt, a profitnövelést szolgálják, ez a portfólió-menedzselés fő mérlegelési szempontja. A nonprofit szervezeteknek ugyanerről összetettebben

kell gondolkodniuk, hiszen a küldetés teljesülése és a forrásbiztosítás legalább részben elkülönült tevékenységekhez kötődik. A cél szerinti ajánlatok bővítése ezért maga után vonja a forrásszerző programok bővítését. A forrásszerzési célokat (is) szolgáló tevékenységek egyre fontosabb szerepet játszanak a pénzügyi stabilitás szempontjából, ugyanakkor az agresszív forrásszerzési diverzifikáció ronthatja a szervezet hitelességét, elriaszthatja a támogatókat, az önkénteseket és elterelheti a szervezet figyelmét a küldetés céljairól. Az értékesítési tevékenységek hatékony szervezését a piaci szektoréhoz hasonló módon értelmezhetjük. Az ilyen tevékenységek kapcsán a nonprofit szervezeteknek legtöbbször a piac szereplőivel is meg kell küzdeniük, tehát piacképes ajánlatokat kell produkálniuk.

Az ajánlati struktúra kialakításánál azt kell szem előtt tartani, hogy a különböző programokon keresztül megtaláljuk az egyensúlyt a küldetés teljesülése és a gazdasági megvalósíthatóság között. A portfólió összeállítására és értékelésére Oster (1995, 92-93. o.) az *ajánlat-portfólió térkép módszerét* javasolja (lásd 20. ábra).

20. ábra: A nonprofit szervezetek ajánlatainak portfólió térképe



Forrás: Oster 1995, 93. p. alapján

Az *ajánlat-portfólió térkép* minden egyes programot két dimenzió alapján értékeli:

- a) A szervezeti küldetéshez való hozzájárulás azt jelzi, hogy egy adott tevékenység mennyire járul hozzá a küldetés teljesüléséhez. Ennek kifejezéséhez többféle mutatót használhatunk, ahogy ezt a teljesítményértékelés kérdésénél láttuk. A tényleges jelzők ajánlat-specifikusak, lehetnek olyan mennyiségi mutatók mint a

kiszolgált ügyfelek, a tagok száma, a részvételi arány, és olyan minőségi mutatók mint az ügyfelek, a vezetés vagy a külső szakértők véleménye.

- b) *A gazdasági megvalósíthatósághoz való hozzájárulás* azt fejezi ki, hogy költségeihez viszonyítva mennyire járul hozzá egy adott program a bevételhez, és milyen múltbeli befektetésekkel, illetve jövőbeni kiadásokkal jár. Ennek a dimenzióknak a mérésére számviteli és pénzügyi mutatókat alkalmazhatunk.

A portfólió térkép az egyes programok egyensúlyi helyzetéről tájékoztat. A térkép bal oldalán lévő ajánlatok pénzügyi gondokkal küzdenek. Az alsó sarokban azok a programok találhatóak, amelyek a misszióhoz való illeszkedés szempontjából is kedvezőtlenek. A szervezetnek az ilyen nem preferált programokból általában ki kell lépnie, illetve a bevételhez való hozzájárulás függvényében kell értékelnie. A bal felső sarokban lévő programok finanszírozási problémát jelentenek. Közép vagy hosszú távon való fenntartásuk csak a jobb alsó sarokban lévő forrásvonzó programok keresztfinanszírozása révén lehetséges. A térkép jobb oldalán található programok pénzügyi szempontból kedvezőek. A jobb felső sarokban lévő programok a küldetéshez való hozzájárulás szempontjából is a legvonzóbbak. Ezek a preferált köz- és magánjavak, amelyeket a legnehezebb megteremteni és fenntartani, mivel valószínűleg versenytársakat vonzanak. A jobb alsó sarokban helyezkednek el tisztán forrásbiztosító ajánlatok, amelyek a pénzügyi egyensúly megteremtésében fontosak. Miközben a forrásteremtő programok sajátos lehetőségeket nyújtanak, felvetnek néhány kérdést is. Túlzott részarányuk erősíti a szervezet vállalkozói jellegét, ami ronthatja társadalmi megítélését és támogatását. Az értékesítési tevékenység adózás alá eshet. Az általában adómentes cél szerinti tevékenységeket nem mindig könnyű azonosítani, és a költségmegosztás miatt nem egyértelmű a hozzájuk kapcsolódó jövedelem megállapítása sem.

Az ajánlat-portfólió értékelésének másik módszere, az *érték-megtérülés mátrix* (lásd 14. tábla) ugyancsak két dimenzió alapján vizsgálja a programok menedzselésével kapcsolatos döntéseket:

- a) A vezetés által a programhoz csatolt *társadalmi érték*
b) A program tevékenységek *pénzügyi megtérülése és erőforrás hatékonysága*

A modell azt javasolja, hogy a magas pénzügyi megtérüléssel és a szervezeti küldetés szempontjából magas társadalmi értékkel bíró programokat a keresztfinanszírozásból és a hatókör-gazdaságosságból származó előnyökre kell alapozni; a magas pénzügyi

megtérülésű, de alacsony társadalmi értékű programokat csakis a szerint lehet megítélni, hogy mennyire járulnak hozzá más, preferált programok teljesüléséhez. A mindkét szempontból alacsony értéket mutató programokat vissza kell szorítani vagy meg kell szüntetni. Azokról a programokról, amelyek társadalmi értékben kifejezve magas, de a megtérülést tekintve alacsony osztályzatot kapnak, a szervezet különböző bevételnövelő döntést hozhat: kormányzatnál lobbizhat, alapítványi támogatásokért pályázhat, vállalatoktól költségvállalási kötelezettséget kérhet, más nonprofitokkal kooperálhat a költségek csökkentése érdekében.

14. tábla: Érték-megtérülés mátrix

		A program társadalmi értéke	
		alacsony	magas
Pénzügyi megtérülés, a program erőforrás-hatékonyasága	alacsony	Eltávolítani „Nincs beváltható jellemző”	Kooperálni, forrást bevonni „Közös javak”
	magas	Fenntartani, kiaknázni „A szükséges rossz”	Építeni „Minden világok legjobbika”

Forrás: Anheier 2005, 210. p.

6.2.4 Az „ár” kategóriája a nonprofit marketingben – a „teljes költség”

A marketing mix klasszikus elemei közül az ár a legrugalmasabb beavatkozási eszköz és hatása is gyorsabb, mint a többi elemé. A nonprofit marketingben az ár a legnehezebb elméleti és gyakorlati kérdés. A forrásszerző üzleti tevékenységet leszámítva a nonprofit szektorban az árakhoz való viszony igen sajátos: a termékek gyakran ingyenesek, a költségeknél magasabb ár megállapítása rendszerint elfogadhatatlan, a legalapvetőbb információ, a költség legtöbbször ismeretlen, a pénzügyi ár alkalmazhatatlan stb.. Pedig az ingyenesség miatt a felhasználók nem értékelik eléggé a terméket, vagy éppen kiszolgáltatottnak és nem „vevőnek” érzik magukat, és gyakran fellép a fölösleges túlfogyasztás is. A költségek ismeretére sem csak az árképzés miatt van szükség, hiszen a költség a támogatásokhoz nyújthat információt, és az sem baj, ha a források felhasználása költséghatékony. Ahol értelmetlen az ár, mint például azon gondolat termékek esetén, melyet a célközönség

meg sem akar hallani, kell-e, lehet-e más „áldozatról” gondolkodni stb.. Az árkérdések tehát igen sajátosan merülnek fel a nonprofit szektorban.

A fogyasztói magatartásra ható különböző ellentételezés jellegű tényezőket a mikroökonómia két nagy csoportra osztja: az árakra és minden másra. Maga a mikroökonómia leginkább az árak elemzésével foglalkozik, a marketingnek azonban mindkét tényezőre tekintettel kell lennie, hiszen ezek mind a fogyasztó áldozatai. A marketing a teljes költség hatását vizsgálja a fogyasztói viselkedésre. Ha nincs ár, amint ez a nonprofit marketingben gyakori, a többi tényező válik kiemelkedővé, hiszen az árak hiánya nem azt jelenti, hogy nincsenek áldozatok. A közönség által viselt teljes költség három elemből áll:

- a) *Pénzbeli költségek* (ár és egyéb kiadások)
- b) *Elszalasztott vagy feláldozott lehetőségek* (opportunity costs), amelyek lehetnek pénzbeliek vagy pénzben mérhetők. A legfontosabb opportunity cost az idő.
- c) *Egyéb költségek*, amelyek a tevékenységgel kapcsolatos nem pénzbeli áldozatokat és károkat jelentik.

A nonprofit marketing mixben a pénzbeli ár jellemzően fizikai javak és szolgáltatások esetén jelenik meg. Kialakítása részben gyakorlati, részben elvi kérdés. Gyakorlati, mert a szolgáltatások ára az egyének számára költség, elvi, mert a felhasználók számára felszámított ár ellentmond a jótékonyági ethosznak. A nonprofit szervezetek leggyakoribb ár-megállapítási módszere az, hogy a felmerült költségekből levonják a támogatások összegét, figyelembe véve esetleg a többiek árait vagy az állami vásárlók ajánlatait. A nonprofit szervezetek sajátos áralkalmazása, az alacsonyan szabott vagy teljesen hiányzó pénzbeli ár kétélű dolog. Egyrészt nyilvánvalóan előnyös a célközönségnek, hiszen olcsón elérhetővé teszi a terméket. Esetenként azonban leértékelheti az ajánlatot a fogyasztó szemében, mert az ingyenességről az alacsony minőségre asszociálhat. Az ingyenes vagy támogatott termékek sokszor túlkeresletet gerjesztenek, és ha a nonprofit szervezet nem talál elégséges forrást kielégítésére, erkölcsi és gyakorlati válságba kerülhet. Ezért egyre több nonprofit szervezet felismeri, hogy ha legalább egy minimális árat szab, az emberek befektetésnek élik meg a terméket, és ez „normalizálhatja” a keresletet. A szektorban leginkább ott jellemző a felhasználók által fizetett díj, ahol a költségek alacsonyak és/vagy ahol a felhasználótól elvárható, hogy fizessen (például a szabadidős szolgáltatások esetében). Általában az a gyakorlat – elsősorban a

megítélés miatt -, hogy a szervezetek jövedelmükből szinte minden szolgáltatás árát támogatják, és/vagy a szolgáltatással olyan sajátos hasznót nyújtanak, amihez a piaci szektorban nem lehet hozzájutni (Bruce 1994, 170. p.

Sajátosan merül fel a pénzbeli ár kérdése a nyomásgyakorló tevékenységek esetén. A nyomásgyakorló kampányok árát nem a kedvezményezettek, hanem a kormányzati kiadások közvetett vagy közvetlen növekedésével formálisan a döntéshozók, ténylegesen azonban az adófizetők viselik. A nyomásgyakorló szervezetek általában mellőzik vagy alulértékelik a kampány árát. Ezt azzal indokolják, hogy az ő feladatuk a probléma feltárása, nem pedig az, hogy a megvalósításhoz honnan lesz pénz. Ha a döntéshozók jóval többre számolják a megvalósítás költségeit, mint amit a nyomásgyakorló szervezet előadott, akkor a kezdeményezést még a tárgyalások megkezdése előtt elvethetik, ezért a megvalósítás valódi árát a kampány bevezető szakaszában szerencsés közzé tenni. A döntéshozók személyes árat is fizetnek, mert a költségvetési átcsoportosítás befolyásolhatja népszerűségüket és helyzetüket.

Azokban az esetekben, amikor az ajánlatnak nincs vagy nem értelmezhető explicit pénzbeli ára, a járulékos pénzbeli költségeket, illetve a célközönség teljes költségének többi elemét kell figyelembe venni a marketing mixben. A civil aktivitás befolyásoló tényezőinek vizsgálatánál számos társadalmi-gazdasági státusz, illetve pszichológiai jellemzővel magyaráztuk az egyéni magatartás alakulását. Ezek azok a változók, amelyek a nonprofit ajánlatok elfogadásának feltételei.

Számos nonprofit ajánlat esetében a célközönség fő költsége a feláldozott idő. Elsősorban a gondolat termékek igénybe vétele, elfogadása kívánja meg a személyes jelenlétet vagy közreműködést, és ez *időáldozatot* jelent. Ilyen például a közösségi tevékenység, az önkéntes munka, az ismeretbővítés vagy a legtöbb magatartásváltozás. Ugyancsak elsősorban a gondolat termékek – különösen a magatartás megváltoztatására irányuló ajánlatok – sajátossága, hogy a célközönség jelentős mértékű lelki, társadalmi, fizikai kényelmetlenséget, áldozatot kénytelen felvállalni, amely lényegileg befolyásolja az elfogadási döntéseket.

6.3 A szektormarketing szükségessége és lehetőségei

A nonprofit szektor társadalmi elismerése és az állampolgári aktivitás erősítése érdekében nemcsak az egyes nonprofit szervezeteknek kell hatásos

kapcsolatszervező munkát végezni, hanem el kell érni az egész szektor kedvező megítélését is a legkülönbözőbb érintkezési területeken (lásd 21. ábra). A szektorról kialakult pozitív kép, a szektor iránti általános társadalmi bizalom egyrészt visszahat az egyes szervezetekre, ami nemcsak szimbolikus támogatásban, hanem tényleges pénzbeli és önkéntes munkafelajánlásokban is testet ölthet. A kedvező társadalmi megítélés másrészt ösztönzően hathat az aktív állampolgársághoz nélkülözhetetlen attitűdök tapasztalatokon és megismerésen alapuló kialakulásához.

21. ábra: A nonprofit szektor kapcsolatrendszere



Elsőre talán azt gondolhatnánk, hogy a nonprofit szervezetek eleve jó dolgokat tesznek, ezért a kedvező megítélés csupán a hatásos és intenzív kommunikáció kérdése. Ez egyáltalán nincs így, mégpedig több ok miatt.

- a) Nem kevés azoknak a szervezeteknek a száma, amelyek visszaélnek a nonprofit státus adta lehetőségekkel, és kizárólag magánérdekek szolgálatát rejtik a nonprofit álarc mögé. Néhány ilyen szervezet elég ahhoz, hogy a közvéleményben negatív értéktételek fogalmazódjanak meg az egész szektorról. Az 1990-es évek elejének alapítványi boom-ja számos olyan szervezetet hozott a felszínre, ahol az alapítványi formával való visszaélés nyilvánvaló volt. Az összegyűjtött adományok elsikkasztása, az alapítványnak álcázott kereskedelmi tevékenységek a pénzmosásra használt alapítványi forma olyan sötét árnyat terített erre a szervezeti körre, amely mind a mai napig kísért. Ha egy nonprofit szervezet visszaél bizalmi pozíciójával, a többi nonprofit

szervezet megítélése is romlik, és a nonprofit státus - a szervezet jelvénye arra, hogy pénz- és időadományokat érdemel – értékcsökkentté válik. Azok a nonprofit szervezetek, melyek nem alkalmazkodnak ehhez a szabályhoz, de azok is, amelyek igen, egyre nehezebben jutnak majd forrásokhoz, és végül a bizalmi alapú tevékenységek nonprofit szférája eltűnhet.

- b) Ronthatja a közmegítélést azoknak a szervezeteknek a tevékenysége is, amelyek a társadalom vagy egyes csoportjainak általános értékrendjével, szokásaival ellentétes, azokat esetleg sértő célokat fogalmazznak meg. Az ellenálló vagy a tiltakozó jellegű civil mozgalmak szervezetei könnyen kerülhetnek ilyen helyzetbe. Egy radikális megmozdulás (egy demonstratív felvonulás, egy meghökkentő akció stb.) tartalmában és stílusában minden jogszerűsége és hatásossága ellenére önmagában is zavarhatja az embereket, néha félelmet kelthet és ezzel általában ronthatja az általános megítélést.
- c) Mivel a nonprofit szervezetek sok olyan célkitűzést vállalnak, amellyel az emberek legmélyebb érzéseire hatnak, személyiségüket, mélyen rögzült viselkedésmintáikat érintik, sokat nyerhetnek, de sokat kockáztathatnak. Nyerhetnek, mert az érzelmekre irányuló törekvés elfogadása erősebb involváltságot eredményez, de nagyobbat is lehet vele hibázni, mint egy elutasított termékkel.

A példákat lehetne még sorolni, összefoglalva azonban azt mondhatjuk, hogy a szektor általános megítélését az egyes szervezetek megítélése nagymértékben befolyásolja. Ebből a szempontból különösen kritikus a széles nyilvánosság terepén mozgó szervezetek tevékenysége.

Mitől függ, hogy egy szervezet magatartása kedvezően hat-e a szektor egészéről kialakult vélemény alakulására vagy sem? Az egyik nyilván a társadalmi környezetre, az emberekre általában jellemző tolerancia szintje. Minél inkább elfogadott a társadalomban a szabadság eszménye, annál kevésbé okoz ellenállást és negatív megítélést az eltérő vélemény, a másság, a szokatlan, esetleg provokatív akció stb.. A toleráns magatartás kialakulásában a civil társadalom és a nonprofit szektor maga is kifejezetten fontos szerepet játszik, mert a tapasztalva tanulás folyamatában elősegíti a demokratikus attitűdök fejlődését.

Ám arra is szükség van, hogy a szervezetek a szektor részének érezzék magukat, és ebből a szempontból is felelősséggel cselekedjenek. A nonprofit szervezetek

egységes szektorrá válásához pedig az kell, hogy a szervezetekben tömörülő szellemi közösségekben kialakuljon a *szektortudat*. Ma Magyarországon a szervezetek többségének elsősorban szakmai identitása van, a szervezeti-működési formát a szakmai célok eléréséhez szükséges eszköznek tekintik. Vagyis kevésbé ismerik föl a nonprofit szervezetek közötti érdekközösséget, nem jutnak el a közös cselekvés és az együttthatás gondolatáig. A szektortudat kialakulásához sokkal inkább horizontális együttműködési hálózatoknak, semmint valamilyen szuperszervezetnek kellene létrejönni (Györffy 1998, 22. p.). A szektortudat a minden nonprofit szervezetre jellemző közös tulajdonságok elfogadását, az azokkal való azonosulást, a nonprofit ethosz, a nonprofit identitás szervezeti szintű hangsúlyozását és azok érvényre jutását jelenti a konkrét törekvés tartalmától függetlenül. Ezért kiemelkedően fontos, hogy a küldetés megvalósítása vagy a forrásszerzés oltárán a szervezetek ne áldozzák fel civil nonprofit identitásukat, vagyis függetlenségüket és közösségi jellegüket. Ne vegye át a főszerepet a gazdasági tevékenység, ne tűnjön el az önkéntes munka és támogatás, ne társuljanak pártokhoz, fogadják el, hogy a szabadság addig tart, ameddig az másokat nem sért, és hogy a nyilvánosság, az átláthatóság vállalása a tisztességes magatartás legfőbb kontrollja. Amennyiben a nonprofit ethosz jegyei csak a formában ragadhatók meg, a nonprofit szervezet valójában csak egy technikai keret az ebből fakadó előnyök kihasználására, és joggal feltételezhetjük, hogy a valódi cél valamilyen gazdasági, politikai előny megszerzése. A szektortudat hiánya indokolatlan rivalizálást eredményezhet a szervezetek között, alkalmatlanná teszi őket a hálózatépítésre, az együttes fellépésre, atomizálja a szektort, és így civil társadalomról, társadalmi hálóról aligha beszélhetünk. Ebből a logikából is következik, hogy kívánatos például az állam által létrehozott nonprofit szervezetek szektoron belüli megkülönböztetése és egy civil nonprofit etikai kódex elfogadása.

A civil ethoszt nem sértő szervezeti magatartás persze önmagában nem garantálja az eredményes tevékenységet. Ehhez arra van szükség, hogy a civil nonprofit szervezetek elfogadják és alkalmazzák azokat a megoldásokat, amelyek ezt elősegítik. Dolgozatom előző fejezeteiben éppen azt próbáltam bizonyítani, hogy az elveit és gyakorlatát illetően szektor- és értéksemleges marketing megfelelő alkalmazása hozzájárulhat az eredményesség és a hatékonyság javításához.

A nonprofit ethosznak megfelelő és a célközönség körében kedvező megítélést, elfogadást nyert szervezeti magatartás tehát az egész szektor iránti bizalom fundamentumának – a „Tégy jót”-nak – az építéséhez járul hozzá.

A civil nonprofit szektor egésze szempontjából az egyes szervezetek ismertségét és elismertségét a szélesebb közvéleményben is erőssé kell tenni. A teljes szektor ismertségének és elismertségének alapegysége tehát a nonprofit szervezetek egyenkénti eredményes tevékenysége és bizalomépítő kommunikációja, ha a szektortudat birtokában minden megnyilvánulásukat úgy is megélik, hogy az egyben a szektorról szóló üzenet is. A nagy nyilvánosság előtt zajló szervezeti kampányok például alkalmat adhatnak a szektor-információk kommunikálására is.

A szektor-kommunikáció legfontosabb lebonyolítói azonban azok a *civil ernyőszervezetek* lehetnek, amelyek egyrészt rendelkeznek a megfelelő szektorszintű információval, másrészt a kommunikáció megszervezéséhez szükséges kompetenciákkal. Számos területen bebizonyosodott, hogy a civil ernyőszervezetek kifejezetten képesek a szektor érdekeit általában szolgáló tevékenységek hatékony megszervezésére. Ilyen például a NIOK⁶⁵ országos hatókörű szolgáltatása az 1%-os felajánlások koordinálására, az országos civil honlap⁶⁶ működtetésére, a regionális vagy helyi civil szolgáltató központok, civil szövetségek érdekvédelmi, tanácsadó, szolgáltató, kommunikációs munkája, képviseleti tevékenysége a kormányzat, az önkormányzatok felé. Hatékonyságuk miatt kitüntetetten fontosak az írott és elektronikus civil médiumok (lapok, rádiók televíziók), különösen a tömegmédiumok, köztük egyre fontosabb szerepkörben a világháló is vagy az ugyancsak nagy nyilvánosságot élvező országos rendezvények, például a nonprofit expo. Hasonló feladatot teljesíthetnek a kormányzat civil társadalommal foglalkozó hivatala, amelynek egyik feladata éppen a civil társadalom megerősítésének támogatása vagy a Nemzeti Civil Alapprogram, amely többszörösen is hozzájárulhat a szektor eredményeihez, ismertségéhez és pozitív megítéléséhez.

⁶⁵ Nonprofit Információs és Oktatási Központ

⁶⁶ www.nonprofit.hu

ÖSSZEFOGLALÁS, ZÁRSZÓ

Dolgozatom bevezetőjében és a kutatási program leírásában részletesen megfogalmaztam, hogy mi keltette fel érdeklődésemet a civil társadalom, a civil nonprofit szervezetek iránt és miért tartom fontosnak eredményesebb működésük minden eszközzel - köztük a marketing alkalmazásával – való elősegítését. Hipotézisem szerint az üzleti marketing mechanikus átvétele erre a célra nem alkalmas megoldás. A civil társadalom sajátos természete és a civil nonprofit szervezetek sajátos strukturális-működési jellemzői miatt a marketing specifikus modelljének kialakítására van szükség. Dolgozatom ehhez kíván hozzájárulni néhány marketingelméleti következtetés megfogalmazásával. Főbb megállapításaim - a dolgozat logikai rendje szerint - tézisszerűen összefoglalva a következők:

- a) A 20. század utolsó harmadában mind a demokrácia felé törekvő országokban, mind a fejlett demokráciákban újjáéled a *civil társadalom* eszméje, mint a demokrácia megteremtésének fontos eszköze, illetve a viták kereszttüzébe került modern polgári társadalom megújításának egy lehetséges forráskönyve. A 20. század végétől uralkodó felfogás szerint *a demokratikus társadalom a piac, a jogállam és a civil szféra összefüggő rendszere*, vagyis a civil társadalom a demokrácia elválaszthatatlan része. Következésképpen arra kell törekednünk, hogy megtaláljuk azokat az eszközöket és módszereket, amelyek elősegítik eredményesebb működését és fejlődését. Ezek között nagyon fontosak a *belső szervezeti know-how jellegű források*.
- b) A civil társadalomnak sok különböző meghatározása létezik, ám csekély a teljes egyetértés pontos jelentését illetően. Ezt az *interdiszciplináris fogalmat*, a különböző társadalomtudományi ágak eltérő nézőpontból és eltérő nyelvezettel ragadják meg: a társadalomelmélet hálózat-társadalomról, a közgazdaságtan nonprofit szektorról, a politológia részvételi demokráciáról, az államtudomány közjogi szerepvállalásról beszél. Egyes iskolák a társadalmi demokrácia terepeként, mások a jó társadalom etikai eszményeként vagy a közszolgáltatások alternatívájaként, a közdöntések szférájaként értelmezik. A mai nézeteket összegezve *a modern civil társadalom a család, az állam és a piac között elhelyezkedő intézmények, szervezetek és egyének együttese, amelyben az emberek önkéntesen társulnak a legkülönbözőbb közös célok elősegítése érdekében*. A civil társadalom makro-szintű kategória, amelynek

szervezeti infrastruktúráját a mezo-szinten elhelyezkedő *nonprofit szektor* jelenti, alapegysége pedig a kapcsolatokat éltető *társadalmi tőke*. A civil társadalom kiteljesedését „hardware”, „software” és „humanware” jellegű ösztönzők segítik. A demokratikus hardware a civil társadalom garanciális jogi feltételeit, a software magát a civil társadalmi tevékenységeket és a társadalmi tőke jellegű elemeket, a humanware pedig az öntevékenységhöz szükséges humán tőke tényezőket, a civil kompetenciákat jelenti.

- c) A civil társadalom főszereplője *az aktív (állam)polgár, a társadalmi vállalkozó*. A hagyományos, statikus, formális jogi értelmezéssel szemben az aktív állampolgár az állampolgár újszerű felfogását jelenti, aki tevékeny résztvevője a társadalmi életnek és identitása szerint gyakorolja jogait. Az identitás alapján az aktív állampolgárokat három jellemző csoportba sorolhatjuk: lehetnek *támogatói* az uralkodó társadalmi gyakorlatnak, lehetnek *elutasítók*, illetve *változtatók* és átalakítók. Az aktív állampolgár profilja alapvetően pszichológiai, magatartási jellemzőkkel rajzolható meg: *érzelmi dimenzióját* a civil társadalom iránti pozitív attitűdök és értékek, *tudati dimenzióját* a cselekvéshez szükséges kompetenciák, *viselkedési dimenzióját* a tényleges részvétel jellemzi. Az aktív állampolgárság gyakorlata olyan magatartás és képesség, ami alapvetően tanulás eredménye, és amelyet az egyén pszichológiai jellemzői, társadalmi-gazdasági státusza, illetve a környezeti kontextus számos eleme befolyásol.
- d) A civil társadalom legfontosabb erőforrása a *társadalmi tőke*, az emberek közötti viszony, amely nagy mértékben éppen a civil társadalomban keletkezik. A társadalmi tőke az egyének közötti *kapcsolathálók, kötelek* tárháza, amelyek *erőforrásként* szolgálnak az egyéni és a közös cselekvéshez. A civil társadalom szempontjából a társadalmi tőkeformák közül *a bizalom, az értékek és normák, a nyilvánosság és az együttműködés* kérdését kell kiemelnünk.
- e) A civil társadalom szervezeti keretekben formalizálódó törekvéseinek összességét, *szervezeti infrastruktúráját a nonprofit szektor testesíti meg*. Ha a nonprofit szektort alapvetően a civil társadalom közegében értelmezzük, a közszolgáltatásokban vállalt kiegészítő szerepértelmezésekkel szemben *a hangsúlyt a demokráciára, a társadalmi összetartásra, a demokratikus társadalom egészére helyezzük*. Ezt az értelmezést a nonprofit szektor empirikus kutatásokból származó strukturális-működési definíciói is

megerősítik. Eszerint a nonprofit szektort azokkal a szervezetekkel jeleníthetjük meg, amelyeket általában a *formalizáltság, az államtól való intézményes elkülönültség, a profitszétosztás hiánya, az önkormányzatiság, az önkéntesség, a közérdekűség* jellemez. A gyakorlatban a nonprofit szektornak más értelmezéseivel is találkozunk, amelyek a definíciós célok függvényében különbözőképpen húzzák meg a szektor határait.

- f) A nonprofit szektor definíciói a szervezetek közös tulajdonságait írják le, ám a valóságos szervezetek ettől kisebb-nagyobb mértékben eltérnek. Mivel elméleteket nem építhetünk csak az ideálképre, a nonprofit szervezetek megismerésében is elengedhetetlen a valóság különböző kategóriáinak feltárása. *Marketing szempontból* azokat a működési sajátosságokat célszerű vizsgálni, amelyek a *nonprofit szervezetek kapcsolatait* és azok alakulását jellemzik, illetve meghatározzák. Ilyenek mindenekelőtt a célok, a funkciók, az érintettek, a tevékenységek, az ajánlatok, a források és a teljesítménymérés kérdései. *A nonprofit működési jellemzők általános vonása, hogy sokszínűbbek, összetettebbek, mint a vállalkozások hasonló jellemzői*, következésképpen a nonprofit marketing is bonyolultabb, sokrétűbb lesz, és többoldalú megközelítést tesz szükségessé.
- g) A nonprofit szervezetek alapvető célja nem a forrásszerzés, hanem a legkülönbözőbb közös értékhez, érdekhez, társadalmi vagy közösségi ügyhöz kapcsolódó célok minél eredményesebb teljesülése. A működés eredménye nem magának a munkának a közvetlen jutalma, hanem valamilyen másokat érintő *externális hatás*. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a nonprofit szervezetek *társadalomorientáltak*, mert tevékenységüket közvetlenül vagy közvetetten valamilyen társadalmi, közösségi cél teljesülése motiválja. Marketing szempontból a társadalmi motiváció a nonprofit kapcsolatok szervezésének vezérfonala és a teljesítmény értékelésének vonatkoztatási kerete. Az interdiszciplináris jellegű nonprofit szektor szervezetei a legkülönbözőbb társadalomorientált szerepeket teljesítik. A szakirodalomban leggyakrabban a *demokráciaközvetítő, szolgáltatásbiztosító, innovációs, értékőrző és érdekképviselői, közösségfejlesztő, társadalmi tőke gyarapító, adománygyűjtő és adományosztó, hatósági, államigazgatási szerepek* kerülnek említésre. A kutatók azt is kiemelik, hogy *a nonprofit szerepek gyakran összekapcsolódnak, összetetté válnak*.

- h) A piaci szférában a fogyasztói elégedettségtől való pénzügyi függés miatt a fogyasztókat tekintjük a vállalatok legfontosabb célközönségének. A nonprofit szervezetek működésének végső célja nem a forrásszerzés, hanem rendszerint valamilyen társadalmi küldetés teljesülése, amelynek ezért gyakran nincs is pénzügyi dimenziója. Következésképpen a működéshez szükséges forrásokat - legalább részben - elkülönült kapcsolatrendszer biztosítja. Marketing szempontból fontos következmény, hogy a nonprofit szervezetek több, de *legalább két kulcsfontosságúvá közönséggel építik ki kapcsolataikat*: a küldetéshez közvetlenül kötődő *kedvezményezett*i, illetve a küldetés feltételeit megteremtő *forrásbiztosítói körrel*, amelyek mindegyike további alcsoportokra osztható. Sajátos közönségük a tagság, a kedvezményezettek, az önkéntesek, a támogatók. A kedvezményezett közönség *önmagáért* és nem a forrásszerzés eszközeként *kerül a marketing fókuszába*, mint az üzleti marketingben. A magatartásváltozást célzó szervezetek körében a célközönséget rendszerint a küldetéssel szemben leginkább ellentétes attitűdöt és magatartást tanúsító személyek alkotják. Gyakori eset az is, hogy *sok forrásbiztosító sohasem veszi igénybe a támogatott szervezet outputját*. Következésképpen a kapcsolatok szervezésében a társadalmi viselkedés bonyolult pszichológiai, kommunikációs ismereteire támaszkodhatunk.
- i) Marketing szempontból fontos kérdés, hogy a nonprofit szervezetek milyen tevékenységeket végeznek, milyen ajánlatokat nyújtanak. A szektort fémjelző *közvetlen cél szerinti tevékenységeket* a nemzetközi gyakorlatban elfogadottá vált osztályozási rendszer tizenkét fő csoportba rendezi. A strukturális különbségek ellenére jellemző, hogy a fő nonprofit tevékenységek túlnyomó része minden országban kulturális-szabadidős, oktatási, egészségügyi, szociális, fejlesztési, érdekképviselési tevékenység. A közvetlen cél szerinti tevékenységek többsége *a szolgáltatások, az expresszív tevékenységek és az egyoldalú forrásátadások* kategóriáiba rendezhető. A szolgáltatások tipikusan jóléti, tanácsadó, fejlesztő jellegűek. Az expresszív tevékenységek *értékek és érdekek kifejezését, képviselését, elfogadását szolgálják*, klubjellegű közösségi élet, érdekképviselés, nyomásgyakorlás, magatartásváltoztatás, befolyásolás stb. formákban jelennek meg, és általában igen bonyolult magatartási kérdéseket érintenek. Az egyoldalú forrásátadás transzfer jellegű pénz- és eszközadományt jelent. Minden *cél szerinti tevékenység sajátossága a nagyobb*

össztőke tartalom, ami azzal magyarázható, hogy rendszerint nem csupán maguk a tevékenységek, hanem a mögöttes értékek, a szervezet teljes értékrendszere is beépül az ajánlatba. A humán szolgáltatások és az emberi kapcsolatokat szervező tevékenységek döntő részaránya miatt általános jellemző a nonprofit kapcsolatok emberközpontú, munkaintenzív karaktere.

- j) A nonprofit szervezetek közvetlen cél szerinti tevékenysége nem vagy csak részben automatikus forrástermelő, következésképpen a termékszerkezetet a források szempontjából is menedzselni kell. Ideális esetben a források kizárólag önkéntes felajánlásokból (adományok, önkéntes munka) származnak. A nemzetközi kutatások szerint az önkéntes források a bevételeknek csupán 12 %-át, a teljes számított munkamennyiség 43 %-át teszik ki (Salamon – Sokolowski – List 2003, 16. p.). Ezért a működőképesség biztonsága érdekében a nonprofit szervezetek különböző ajánlati stratégiákat kombinálnak, vagyis tovább bővítik termékszerkezetüket. A forrásokhoz való viszony alapján a nonprofit szervezetek cél szerinti forrásfelhasználó, illetve forrástermelő és nem cél szerinti forrástermelő ajánlatokat nyújtanak. Cél szerinti forrásfelhasználó ajánlatok az ingyenes szolgáltatások, a támogatások és a nem árazható programok. Cél szerinti forrástermelő a díjköteles szolgáltatás, az állami támogatás, az állammal kötött szerződéses tevékenység, az adománygyűjtés, a jótékony célú értékesítés, az önkéntesek toborzása. Nem cél szerinti forrástermelő ajánlat mindenféle vállalkozási tevékenység, amelyet a keresztffinanszírozás érdekében végeznek. A nonprofit szervezetekben bonyolult termékportfólió menedzselésére van szükség.
- k) A nonprofit-specifikus önkéntes források, a magánadományok és az önkéntes munka következményeként a nonprofit szervezetek forrásstruktúrája is összetettebb, sokszínűbb, mint a vállalkozások és az állami intézmények esetében. A kutatások leggyakrabban három csoportba rendezik a pénzügyi forrásokat: magántámogatások, állami források, saját tevékenység bevétele. Manapság a legtöbb országban a nonprofit szektort jellemző egyik fő irányzat a piacosodás, a szolgáltatások áru jellegének erősödése és az üzleti célú bevételi források növelése. A cél szerinti és a vállalkozási bevételek elkülönítése alapvető kérdés a szervezetek nonprofit státusának megítélésakor és az adózás szempontjából is. Az adótörvények sok országban tételes rendelkezést tartalmaznak a nonprofit szervezetek bevételi kategóriáiról.

- l) A nonprofit szervezetekre általában jellemző összetettség az emberi erőforrások területén is megfigyelhető. A létező nonprofit szektorban számos fizetett, nem fizetett és vegyes jellegű, illetve tipikus és atipikus munkaforma található. A nonprofit szervezetek egyik legjellemzőbb megkülönböztető vonása a fizetett munkaformák és az *önkéntes munka* együttes jelenléte. *Az önkéntes munka az önkéntes háztartásán, rokoni és baráti körén kívül élő személyeknek, illetve szervezeteknek fizetség és jogi kötelezettség nélkül (szabad elhatározásból) nyújtott segítséget, munkát jelenti.* A gyakorlatban az önkéntesség rendkívül sokszínű jelenség, amely az ellenszolgáltatás, a tevékenységi területek, a kedvezményezettek, a struktúra és a motivációk alapján tipizálható. A kategorizálás azért fontos, mert segítségével az önkéntesség szervezésének különféle marketing modelljeit alapozhatjuk meg.
- m) Egy szervezet akkor tekinthető eredményesnek, ha tevékenysége biztosítja a célok elérését és a működés folyamatosságát, ezért az eredményességet megfelelő teljesítménymutatókkal értékelni kell. A teljesítménymutatók - ceteris paribus – egyben a marketing alkalmazásának hatását is képesek megjeleníteni. A vállalkozások leggyakoribb eredménymutatója a profit. Mivel a nonprofit szervezetek alapvető célja nem a forrásszerzés, a profit nyilvánvalóan nem lehet megfelelő teljesítménymutató. A teljesítmény értékelésében azonban helyt kell kapniuk az erőforrás-bevonás pénzügyi és nem pénzügyi jelzéseinek is. *A nonprofit szervezetek eredményességének mérésére és értékelésére ezért több különálló társadalmi (nem pénzügyi) és pénzügyi-gazdasági mutatót kell konstruálnunk.* A gyakorlatban a nonprofit szervezetek sokféle kvantitatív és kvalitatív, gazdasági és társadalmi mutatóval, átfogóan vagy az egyes programok szintjén értékelhetik teljesítményüket. A szakirodalomban széles körben elfogadott a többdimenziós értékelés, bár abban nincs egyetértés, hogy mely szempontok alapján és milyen mutatókkal a legcélszerűbb vizsgálni a teljesítményt.
- n) A gyakorlatban a nonprofit szervezetek leggyakrabban a *célközpontú programértékelést* alkalmazzák, amely a teljesítmény információit veti össze különböző tervmutatókkal. A célközpontú modellek körében a humán szolgáltató nonprofit szervezetek programértékelési modelljei a legelterjedtebbek. A teljesítményértékelés másik típusát az *erőforrás-központú modellek* jelentik, amelyek a gyakorlatban a szervezeti eredményességet az

erőforrás-bevonás különféle pénzügyi mutatóival fejezik ki. A *többdimenziós értékelés* széles körben elfogadott elvének egyik ismert modelljét a közhasznú nonprofit szervezetekre Herman (1990) dolgozta ki és igazolta. Eszerint az eredményesség *az ügyfélelégedettség, az erőforrás-bevonás, a társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév és a kimenetek, hatások mutatóival értékelhető*. Számos szakíró arra hívja fel a figyelmet, hogy az átfogó nonprofit szervezeti eredményesség megítélése nem objektív és nem független. A nonprofit szervezetek eredményessége mint társadalmi konstrukció éppen ezért nem szükségszerűen stabil, de nem is feltétlenül eltérő. A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésében a legszembetűnőbb társadalmi konstrukció *a hírnév*. Egyes közönségcsoportok társadalmi tőkéjüknél fogva kulcsszerepet játszanak ennek formálásában. Több szerző különösen a forrásbevonás eredményessége és a *társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév* között mutatott ki szoros kapcsolatot. Az utóbbi évek szakmunkái néhány fontos kérdésre hívják fel a figyelmet az eredményességi mutatók kiválasztásában: a nonprofit szervezetek eredményessége nem szűkíthető egyetlen mutatóra; a mutatók száma a misszió, a célok, a fő érdekelti körök száma, a környezet és a szervezeti struktúra függvényében alakul; bár nem minden teljesítmény számszerűsíthető, törekedni kell a számokkal kifejezhető mutatók kialakítására; a teljesítménymutatóknak a lehető legerősebben kell kötődniük a szervezet küldetéséhez; a teljesítménymérésben kreativitásra, ötletes mutatókra van szükség stb..

- o) A civil társadalom elemzése és a nonprofit szervezetek sajátos jellemzőinek marketingszempontrú vizsgálata alapot nyújt arra, hogy *a marketing kulcsfogalmait* - marketingkoncepció, piacorientáció, fogyasztó, termék, ajánlat, eredményesség - *a nonprofit szervezetekre alkalmas módon értelmezzük*. A fogalmak tisztázása révén világossá tehető, hogy a marketing a nonprofit szervezetek körében is alkalmas az eredményesség fokozására, de az instrumentális csereelméleten alapuló marketingkoncepció és gyakorlata, a piacorientáció, beleértve a klasszikus 4P-t, mechanikusan nem alkalmazható. *A nonprofit marketing alapvetően a szervezetek küldetescéljait és nem a forrásszerzést szolgálja, bár ez utóbbit sem kerülheti meg, így a szervezetek sajátos célrendszerű, összetett karakterének megfelelően mindig többreüt, és ettől bonyolultab, mint üzleti rokona.*

- p) A nonprofit marketing kérdésével az 1960-as évek végétől foglalkoznak az elmélet képviselői. Ekkor kerül a marketingkoncepció középpontjába a közvetlen profitorientáció helyett a *fogyasztói elégedettség* mint magasabb *társadalmi cél*. Kotler és Levy (1969) szerint a modern marketing fogyasztóközpontú felfogása minden szervezet irányításához hasznos gondolatrendszer, mert minden szervezet bizonyos csoportok érdekeinek szolgálatára jön létre. Bagozzi (1975) a csere fogalmának finomításával, a korlátozott, az általános és a komplex cserekategóriák bevezetésével a cserefogalomba emeli a társadalmi hatást is. Az 1970-es évek közepére a marketingelmélet az üzleti viselkedés hagyományos területéről a *társadalmi viselkedés* szélesebb területe felé fordul, az 1980-as évekkel kezdődően pedig már az üzleti marketingen belül is nagyrészt a társadalmi hatások vizsgálatának nyomvonalán halad. A marketing főárama fokozatosan elmozdul a termékközpontú nézőpont felől a *társadalmi folyamatokat és hatásokat beépítő szolgáltatásközpontú nézőpont* felé. Az ezredfordulón olyan nézetek is megfogalmazódnak, amelyek a marketing identitásválságának megoldási kulcsát egy poszt-Keynes-i elméleti alapra épülő nonprofit marketing kidolgozásában látják (Clarke – Mount 2001). Elméleti kérdésekben a marketing és a nonprofit szektor kapcsolata nem lezárt kérdés. A legtöbb szakíró jelentős kutatási programokat javasol, amelyek a neoklasszikus alapú hagyományos marketing adaptációja helyett a *társadalmi hatásokat is befogadni képes elmélet* kialakítását célozzák. Ez a törekvés termékenyítőleg hatna az üzleti marketingkoncepcióra is, amely változatlanul küzd a 21. század gazdasági jelenségeinek modellezésére már kevésbé alkalmas neoklasszikus alapoktól való elszakadással.
- q) A marketing alkalmazását a nonprofit szektorban is az teszi lehetővé, hogy szervezetei a vállalkozásokhoz hasonlóan *szabad döntéshozatalú társadalmi kapcsolatok szervezésére törekedjenek*. Tevékenységük másokra irányul azzal a céllal, hogy kedvező válaszreakciót vagy hatást eredményezzen. Minthogy a felek *szabadon* döntenek, a másik fél kívánt viselkedése akkor alakul ki, ha az ajánlat számára elfogadható, vonzó, vagy azzá tehető. A modern marketingnek mind alapelve (a fogyasztói elégedettségen keresztül elérni céljainkat), mind gyakorlata (a piacorientáció) szervezetsemleges, így alkalmas arra, hogy minden szabad választáson alapuló kapcsolat elősegítője legyen. A *nonprofit marketing központi fogalma a nonprofit kapcsolat*, amelyben olyan magatartási

jellemzők hatnak mint a közösségvállalás, a szolidaritás, a felelősségérzet, az együttműködés, a közös érték és norma, a bizalom, a társadalmi haszon.

- r) A nonprofit marketing sajátosságai a nonprofit kapcsolatok sajátosságaival magyarázhatók. A piaci kapcsolatok általános gazdasági csere jellegével szemben a nonprofit kapcsolatok rendkívül sokfélék. Közös vonásuk, hogy *alapvetően nem gazdasági természetűek, hanem összetett érzelmi, emberi viszonyt testesítenek meg, céljuk valamilyen társadalmi hatás elérése, ezért csak részben vagy egyáltalán nem monetarizáltak, a kapcsolatokban nincs mindig viszonzás, vagy ha van, az is gyakran szimbolikus, és jellemzően a kapcsolat tárgya sem megfogható objektum, hanem valamilyen emberi tevékenység, gondolat, magatartásminta.* A nem monetarizált kapcsolatokban az áralku helyett a kapcsolatszervezés specifikus formái fejlődnek ki, amelyek a felektől *sajátos kapcsolatépítési, együttműködési és kommunikációs képességeket, készségeket követelnek.*
- s) A nonprofit kapcsolatok *csere és nem csere jellegűek* lehetnek. Előbbit a *kölcsönhatás, a külső, közvetett jutalom* jellemzi. (Például a szolgáltató, klubjellegű, nyomásgyakorló, érdekképviselői stb. tevékenységek.) Az utóbbi egyirányú, nem a másoktól jövő viszonzás függvénye, hanem önmagáért a dologért, az ügyért történik és belső, lelki, közvetlen jutalmat eredményez. (Például a jótékonykodó, a személyiséget kifejező tevékenységek.) A csere jellegű nonprofit kapcsolatok az ismert közgazdasági kategóriák – a tőke és a haszon -segítségével elemezhetők, ha elvégezzük a kategóriák kiterjesztését és *bevezetjük a társadalmi, illetve személyiség tőke fogalmakat.* Ez az elemzés megkívánja más tudományterületek, mindenekelőtt a szociológia, a pszichológia, az antropológia, az axiológia, az etika stb. alkalmazását is, és ez azt jelzi, hogy *a nonprofit marketingben a „puha” társadalomtudományoknak lesz kitüntetett szerepük.* Az interdiszciplinaritás, a társadalmi beágyazottság nemcsak a nonprofit kapcsolatok sajátossága, ezért a nonprofit kapcsolatok megértése a modern piac és a modern állam jobb megértését is elősegítheti.
- t) A nonprofit szervezetek kapcsolatait a szerint tipizálhatjuk, hogy *milyen kapcsolatban van a nonprofit szervezet környezetével, illetve, hogy milyen a kapcsolat természete.* Ezek alapján a következő jellemző nonprofit kapcsolatokat figyelhetjük meg: *közvetlen gazdasági hatást is eredményező kapcsolatok* (javak, szolgáltatások, pénztámogatások nyújtása), *közvetlen*

gazdasági hatást nem eredményező kapcsolatok (expresszív tevékenységek), forrásszerző kapcsolatok. A nonprofit kapcsolatok jellemzője a nagyobb összetőke tartalom, vagyis az, hogy az elsődleges hatás mellett mindig jelen vannak a másodlagos hatások is, rendszerint valamilyen társadalmi tőke jellegű haszon. A nonprofit szervezetek kapcsolatai nem piaci vagy jogi eszközök, hanem az önkéntes részvétel folyamatában jönnek létre, közvetlenül (mint küldetescélok) és közvetetten (mint forráscélok) szolgálják a szervezeti küldetés teljesülését. Következésképpen a nonprofit marketing a szervezeti küldetescélokhoz kapcsolódó közönség szükségleteinek érzékeny kiszolgálására, a küldetésből fakadó kezdeményezés szabad elfogadásának megteremtésére, illetve az előzőtől részben vagy teljesen függetlenül a hosszú távú működés fenntartására, a forrásbiztosítókkal való eredményes kapcsolat megteremtésére egyszerre irányul.

- u) Az üzleti marketing gyakorlati alkalmazása a *piacorientáció*, amely egyrészt mint szervezeti kultúra a fogyasztó-orientáció, verseny-orientáció, tevékenység-koordináció, hosszú távú szemlélet és profitlel elemekből épül föl, másrészt mint sajátos tevékenységrendszer a fogyasztói igények kielégítése érdekében a piaci információk megszerzését, az információknak az egységek közötti szétterjesztését és a szervezet egészét érintő válaszadást jelenti. Az üzleti marketingben a piacorientáció teljesítményre gyakorolt szignifikáns és pozitív hatását különböző mutató skálák (például a MARKOR-skála) teszik értékelhetővé. A nonprofit szervezetek sokfélesége és összetett jellege az üzleti marketingtől jól megkülönböztethető, *specifikus marketing gyakorlatot* eredményez, amelyet a szélesebb hatókör tükrözése és a piaci asszociáció elkerülése érdekében elnevezésében is célszerű megkülönböztetni. A nonprofit marketing gyakorlatának megfelelő elnevezése lehet a *társadalom- vagy közönségorientáció*. A közönségorientáció mint szervezeti filozófia egyszerre jelent kedvezményezett-, támogató-, verseny- és környezet-orientációt, amely a nonprofit kapcsolatok magasabb összetőke tartalma érdekében kiegészül a társadalom-orientációval is. A marketing mint tevékenységrendszer minden elemében (információszerzés és terjesztés, ajánlatok kialakítása) ugyancsak a többszörös közönség elvéhez igazodik. A marketing alkalmazásával kapcsolatos eddigi kutatások azt jelzik, hogy a nonprofit szervezetek *egyszerre több, de legalább két közönségspecifikus, egymástól független*

marketingstratégiát és ahhoz kapcsolódó marketing mixet alakítanak ki, amelyekben helyt kapnak a küldetésből fakadó értékek. Az ügyfélorientáció közvetlen hatással van az ügyfél-elégedettségre és a szektoron belüli elismerésre. A marketing alkalmazása és a pénzügyi teljesítmény kapcsolata azonban mindkét kulcsközönség körében főként közvetett, amit a szektoron belüli elismerés közvetít. A különböző területek szervezetei sajátosságaik és adottságaik függvényében eltérő mértékben foglalkoznak egyes közönségcsoportjaikkal. Minél inkább függ a szervezet a támogatóktól, annál jelentősebbek lesznek a forrásszerzés tényezői, mindenekelőtt a szektoron belüli hírnév. A kisebb nonprofit szervezeteknek általában nincs elég forrásuk a marketingkonceptió teljes alkalmazásához, ezért rákényszerülnek a rangsorolásra. A kutatások szerint általában szignifikáns és pozitív kapcsolat van a marketing alkalmazása és a szervezeti teljesítmény között, bár a különböző közönség-orientációk más-más teljesítménymutatókat befolyásolnak.

- v) A marketing munka végső soron az ajánlatok marketingszemléletű létrehozását szolgálja. Az így összeállított ajánlat egy *ténylegesen érzékelhető és értékelhető eszközkombináció, közismert nevén a marketing mix*. Ebben a felfogásban a marketing mix a nonprofit marketingnek is része. A fő kérdés az, hogy specifikus-e a nonprofit szervezetek marketing eszköztára, és melyek ezek a specifikumok. A marketing mix modellezése igen változatosan jelenik meg a nonprofit marketing elméletében. Korábbi elemzéseink alapján a kérdéssel kapcsolatban az alábbi általános következtetésekre juthatunk: A nonprofit szervezetek sokszínűsége miatt *többféle marketing mix modell kialakítására van szükség*, amelyeket az egyes ajánlattípusok szerint különböztethetünk meg (szolgáltatás, expresszív tevékenység, alapnövelés mix); a küldetés és a működőképesség elérése érdekében *egyszerre rendszerint legalább két, egymástól független marketing programot kell teljesíteni*; a küldetésorientált jellegből következően *sajátos tartalommal telítődnek a klasszikus marketing eszközök* (például az „ár”); a szervezeti küldetésben megfogalmazódó *érték, filozófia meghatározó eleme a marketing mixnek*, mert ennek hiánya következtelenné teheti a marketing programot és hiteltelenné a szervezet működését. A marketing mix központi eleme a termék, az ajánlat, amely a nonprofit szervezetek esetében három fő kategóriát jelent: *fizikai javak,*

szolgáltatások és gondolatok, és a küldetésből fakadóan rendszerint mindegyik elválaszthatatlan a deklarált értéktől. Az ajánlati struktúra kialakításánál azt kell szem előtt tartani, hogy a különböző programokon keresztül megtaláljuk az egyensúlyt a küldetés teljesülése és a gazdasági megvalósíthatóság között. Specifikus marketing eszköz az ár, amellyel a marketing felfogásában a teljes költség vagy áldozat hatását vizsgálja a fogyasztói viselkedésre.

- w) Az eredményes működés érdekében nemcsak az egyes nonprofit szervezeteknek kell hatásos kapcsolatszervező munkát végezni. A szektorról kialakult pozitív kép, *a szektor iránti általános társadalmi bizalom* egyrészt visszahat az egyes szervezetekre, ami nemcsak szimbolikus támogatásban, hanem tényleges pénzbeli és önkéntes munkafelajánlásokban is testet ölthet. A kedvező társadalmi megítélés másrészt ösztönzően hathat az aktív állampolgársághoz nélkülözhetetlen attitűdök tapasztalatokon és megismerésen alapuló kialakulásához. A szektor általános megítélését az egyes szervezetek - különösen a széles nyilvánosság terepén működők - megítélése nagymértékben befolyásolja. A nonprofit szervezetek sokkal inkább ki vannak téve a nyilvánosság ellenőrző hatásának, mint az üzleti élet szereplői. A nyilvánossággal való nagyobb törődés javíthatja a szervezetek megítélését. A pozitív társadalmi megítéléshez arra is szükség van, hogy a szervezetek a szektor részének érezzék magukat, és ebből a szempontból is felelősséggel cselekedjenek. Ehhez pedig az kell, hogy a szervezetekben tömörülő szellemi közösségekben kialakuljon a *szektortudat*.

Végezetül fontosnak tartom megjegyezni, hogy marketingelméleti következtetéseim megfogalmazásával egy adekvát nonprofit marketing elméleti megalapozásához kívántam hozzájárulni. A nonprofit marketing gyakorlatban alkalmazható modelljének, illetve modelljeinek kidolgozásához természetesen további empirikus kutatásokra van szükség.

IRODALOMJEGYZÉK

1. *Achrol, Ravi S. – Kotler, Philip* (1999): Marketing in the Network Economy. = Journal of Marketing. 63. (Special issue) 146-163. p.
2. *Ádám Antal* (1997): Civil állam: fából vaskarika? In: Barabás Miklós (összeáll.): 11-18. o.
3. *Ádám Antal* (1995): A köztestületek és a közjogi szerződések a postmodern társadalom és állami kapcsolataiban. = Acta Humana. 21. 16-30. o.
4. *Adirondack, Sandy* (1999): Mindennapi receptek civil szervezeteknek. Kézikönyv nonprofit vezetőknek. Budapest, NIOK Alapítvány – Soros-NIOK Iroda.
5. *Ágh Attila* (1999): Civil társadalom és korai konszolidáció az EU-csatlakozás jegyében Magyarországon. In: Csefkó– Horváth (szerk.): 45-62. o.
6. *Alexander, Jeffrey C.* (ed.) (1998): Real Civil Societies. Dilemmas of Institutionalization. London, Sage. (Studies in International Sociology.)
7. *AMA. American Marketing Association* (1985) = Marketing News. 1. March.
8. *Anheier, Helmut K.* (2005): Nonprofit Organizations. Theory, management, policy. London – New York, Routledge.
9. *Anheier, Helmut K. – Gerhards, Jürgen – Romo, Frank* (1998): A tőke és a társadalmi struktúra formái a kulturális mezőkben: Bourdieu társadalmi topográfiájának vizsgálata. In: Lengyel– Szántó (szerk.). 177-206. o.
10. *Arisztotelész* (1984): Politika. 2. kiadás. Budapest, Gondolat Kiadó.
11. *Arndt, Johan* (1983): The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing. = Journal of Marketing. 47. 4. 44-54. o.
12. *Arndt, Johan* (1978): How Broad Should the Marketing Concept Be? = Journal of Marketing. 42. 1. 101-103. p.
13. *Aronson, Elliot* (1978): A társas lény. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
14. *Atkinson, Rita L. – Atkinson, Richard C. – Smith, Edward E. – Bem, Daryl J. – Nolen-Hoeksema, Susan* (2001): Pszichológia. Budapest, Osiris Kiadó.
15. *Badescu, Gabriel – Uslaner, Eric M.* (eds.) (2003): Social capital and the transition to democracy. London, Routledge.
16. *Badelt, C.* (1999): Ehrenamtliche Arbeit im Non-profit Sektor. In: Badelt, C. (ed.): Handbuch der Non-profit Organisationen. Stuttgart, Schaffer-Poeschl.
17. *Bagozzi, Richard P.* (1979): Toward a Formal Theory of Marketing. In O. C. Ferrell – S. W. Brown – C. W. Lamb jr. (eds.): Conceptual and Theoretical Developments in Marketing. Chicago, AMA. 431-447. p.
18. *Bagozzi, Richard P.* (1975): Marketing as Exchange. = Journal of Marketing. 39. 10. 32-39. p.
19. *Balogh, Bence – Mészáros, Geyza – Sebestyén, István* (2003): 10 Years in Nonprofit Statistics 1992-2002. Budapest, Hungarian Central Statistical Office.
20. *Barabás Miklós* (összeáll.) (1997): Párhuzamosok és metszéspontok avagy állam, gazdaság és civil társadalom Magyarországon. Budapest, Európa Ház. 71 o.

21. *Barbetta, Paolo* (1991): A nonprofit szektor gazdasági szerepe. = *Esély*. 1. 11-22. o.
22. *Barker, David G.* (1993): Values and Volunteering. In: Justin D. Smith (ed.): *Volunteering in Europe*. London. Voluntary Action Research 2. 10-31. p.
23. *Bartal Anna Mária* (1999): Nonprofit alapismeretek kézikönyve. Budapest, Liturgia.
24. *Bauer András – Berács József* (2002): *Marketing*. 5. kiadás. Budapest, Aula Kiadó.
25. *Becker, Gary S.* (1998): Preferenciák és értékek. In: Lengyel Gy. – Szántó Z. (szerk.): 101-127. o.
26. *Becker, Gary S.* (1996): *Accounting for Tastes*. Cambridge Mass., Harvard University Press.
27. *Becker, Gary S.* (1976): *The Economic Approach to Human Behaviour*. Chicago, Chicago University Press.
28. *Berry, Leonard L - Parasuraman, A.* (1991): *Marketing Services. Competing through Quality*. New York, The Free Press/Macmillan.
29. *Beszteri Béla - Hervainé Szabó Gyöngyvér (szerk.)* (2000): Regionális és helyi együttműködési stratégiák. Tudományos konferencia. Székesfehérvár, MTA Veszprémi Területi Bizottság - Kodolányi János Főiskola.
30. *Bocz János* (1997): Önszerveződésből civil társadalom. Elméleti, történeti és gyakorlati áttekintés = *Társadalmi Szemle* 52. 12. 68-79. o.
31. *Booms, Bernard – Bitner, Mary* (1981): Marketing strategies and organizational structures for service firms. In: Donnelly, J. - George, W. (eds.): *Marketing of services*. Chicago, American Marketing Association.
32. *Borden, Neil* (1964): The Concept of the Marketing Mix. = *Journal of Advertising Research*. 4. 2. 2-7. p.
33. *Boros János* (2000): A demokrácia filozófiája. Pécs, Jelenkor Kiadó.
34. *Bourdieu, Pierre* (1998): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In: Lengyel Gy. – Szántó Z. (szerk.): 155-176. o.
35. *Boulding, Kenneth E.* (1981): A Preface to Grants Economics. *The Economics of Love and Fear*. New York, Praeger.
36. *Bozóki András* (1999): A demokrácia megerősödésének társadalmi feltételei. In: Csefkó F. – Horváth Cs. (szerk.): 295-302. p
37. *Brit moralisták a XVIII. században.* (1977): Márkus György (vál.). Budapest, Gondolat Kiadó.
38. *Bruce, Ian* (1994): *Meeting Need - Successful Charity Marketing*. Hertfordshire, ICSA (Institute of Chartered Secretaries and Administrators) Publishing.
39. *Buchanan, James M.* (1965): An Economic Theory of Clubs. = *Economica*. XXXII. 2. 1-14. o.
40. *Bucko, Michal – Gerstley, Lori* (1997): *Marketing*. Baltimore, Johns Hopkins University.
41. *Castells, Manuel* (1997): *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 2. *The Power of Identity*. Oxford, Blackwell Publishers.
42. *Castells, Manuel* (1996): *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 1. *The Rise of the Network Society*. Oxford, Blackwell Publishers.

43. *Clarke, Peter – Mount, Peter* (2001): Nonprofit marketing: The key to marketing's 'mid-life' crisis? = *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 6. 1. 78-91. p.
44. *Cohen, Jean L. – Arato, Andrew* (1992): *Civil Society and Political Theory*. Cambridge Mass. – London, MIT Press.
45. *Coleman, James S.* (1998): A társadalmi tőke az emberi tőke termelésében. In: Lengyel Gy. – Szántó Z. (szerk.): 11-43. o.
46. *Coleman, James S.* (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. = *American Journal of Sociology*. 94. 95-120. o.
47. *Coleman, James S.* (1986): *Individual Interests and Collective Action*. Cambridge, Cambridge University Press.
48. *Council of Europe* (1996): Education for Democratic Citizenship (EDC) project.
49. *Crick, Bernard* (2000): *Essays on Citizenship*. London, Continuum
50. *Csaba Iván – Tóth István György (szerk.)* (1999): A jóléti állam politikai gazdaságtana. Budapest, Osiris Kiadó – Láthatatlan Kollégium.
51. *Csányi Vilmos* (2003): Az emberi természet biológiai gyökerei. In: www.mindentudasegyeteme.hu/eloadas
52. *Csányi Vilmos* (1999): *Az emberi természet*. Budapest, Vince Kiadó.
53. *Csefkó Ferenc – Horváth Csaba (szerk.)* (1999): Magyar és európai civil társadalom. A Pécsen 1999. március 5-7-én „Az európai civil társadalom” címmel rendezett konferencia anyagából. Pécs, MTA RKK Dunántúli Tudományos Intézete – Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület.
54. *Czakó Ágnes - Harsányi László - Kuti Éva - Vajda Ágnes* (1995): Lakossági adományok és önkéntes munka. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal - Nonprofit Kutatócsoport. 60 o.
55. *Czakó Ágnes - Sik Endre* (1994): Hálózati tőke a posztkommunista Magyarországon = *Mozgó Világ*. 20. 6. 17-25. o.
56. *Czike Klára – Kuti Éva* (2005): Lakossági adományok és önkéntes tevékenységek. Gyorsjelentés a 2004-es felmérés eredményeiről. Budapest, Önkéntes Központ Alapítvány – Nonprofit Kutatócsoport Egyesület.
57. *Dahrendorf, Ralf* (2003): *Auf der Suche nach einer Neuen Ordnung*. München, Verlag C. H. Beck
58. *Dahrendorf, Ralf* (1997): *After 1989 – Morals, Revolution and Civil Society*. Oxford, St. Antony's College.
59. *Daruka Magdolna* (2000): A nonprofit szervezetek jellemzői és döntési mechanizmusai. In: Daubner - Horváth– Petró (szerk.): 76-88. o.
60. *Daubner Katalin- Horváth Sándor – Petró Katalin (szerk.)* (2000): *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok*. Budapest, Aula Kiadó.
61. *Delanty, Gerard* (2000): *Citizenship in a global age. Society, culture, politics*. Buckingham and Philadelphia, Open University Press.
62. *DiMaggio, Paul J. - Anheier, Helmut K.* (1991): A nonprofit szervezetek és a nonprofit szektor szociológiája. In: Kuti É. - Marschall M. (szerk.): 71-84. o.
63. *Dinya László – Farkas Ferenc - Hetesi Erzsébet – Veres Zoltán* (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

64. *Dixon, Donald F.* (1990): Marketing as Production. The Development of a Concept. = Journal of the Academy of Marketing Science. 18. 3. 337-343. p.
65. *Douglas, James* (1991): Mit mond a politikatudomány a nonprofit szervezetekről? In: Kuti É. - Marschall M. (szerk.): 85-96. o.
66. *Drucker, Peter* (1989): What Business Can Learn from Nonprofits = Harvard Business Review. 67. 4.
67. *Embley, Lawrence L.* (1993): Doing Well While Doing Good. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall.
68. *Értékválság és deviancia. A társadalmi integráció alakulása.* (1997): Budapest MTA Politikai Tudományok Intézete - MTA Pszichológiai Intézet. (Politikatudományi füzetek 23.).
69. *Az Európai Közösség Bizottságának Közleménye az önkéntes szervezetek és alapítványok szerepének erősítéséről Európában* (1998): Nem hivatalos fordítás. Budapest, Európa Ház.
70. *Faulks, Keith* (2000): Citizenship. London - New York, Routledge.
71. *Forbes Daniel P.* (1998): Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organizational Effectiveness from 1977 to 1997. = Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 27. 2. 183-202. p.
72. *Fröhlich, Werner D.* (1996): Pszichológiai szótár. Budapest, Sringer Hungarica Kiadó Kft.
73. *Fukuyama, Francis* (1997): The End of Order. London, The Social Market Foundation.
74. *Gábor Kálmán* (2001): Az iskolai ifjúsági korszak kihívásai. MOZAIK 2001 kutatás. Nemzeti Ifjúságkutató Intézet. Kézirat.
75. *Gellner, Ernest* (1994): Conditions of Liberty: Civil Society and Its Rivals. London, Hamish Hamilton.
76. *Giddens, Anthony* (2003): Szociológia. Budapest, Osiris Kiadó.
77. *Giddens, Anthony* (1998): The Third Way. Cambridge, Polity Press.
78. *Giddens, Anthony* (1991): The Consequences of Modernity. Cambridge, Polity Press.
79. *Goldman, Kjell* (2001): Transforming the European Nation State. Dynamics of Internationalisation. London. Sage Publication.
80. *Gonzalez-Álvarez, Louis I. – Vijande-Santos, María L. – Casielles-Vázquez, Rodolfo* (2002): The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. = International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 7. 1. 55-67. p.
81. *Gosztonyi Géza* (1997): Ki fizeti a révészt? Gondolatok a civil szervezetek és az állam kapcsolatáról - a finanszírozás szempontjából = Esély 9. 3. 51-66. o.
82. *Granovetter, Mark* (1985): Economic action, social structure, and embeddedness. = American Journal of Sociology. 91. 481-510. o.
83. *Green, Jack, C. – Griesinger, Donald W.* (1996): Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations. = Nonprofit Management and Leadership. 6. 4. 381-402. p.
84. *Greyser, Stephen A.* (1999): Advancing and enhancing corporate reputation. = Corporate Communication. 4. 4. 177-181. p.

85. *Grotius, Hugo* (1960): A háború és béke jogáról 1-3. Budapest, Akadémiai Kiadó.
86. *Gyakorlat és kutatás* (2002): Programvezető Harsányi László - Kuti Éva - Török Mariann. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport Egyesület. In: www.nonprofitkutatás.hu/gyakorlat
87. *Györffy Gábor* (1998): A nonprofit szervezetek ismérvei és tevékenységük. In: Török Marianna – Vincze Krisztina (szerk.): Alapfokú kézikönyv nonprofit szervezeteknek. Budapest, NIOK Alapítvány – Soros-Niok Iroda.
88. *Habermas, Jürgen* (1996): Between Facts and Norms. Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy. MIT Press, Cambridge, Mass.
89. *Habermas, Jürgen* (1993): A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása. Budapest, Századvég Kiadó.
90. *Habermas, Jürgen* (1987): The Theory of Communicative Action. 2 volumes. Boston, Beacon Press.
91. *Hammack, David C. – Young, Dennis R.* (eds.) (1993): Nonprofit Organizations in a Market Economy. Understanding New Roles, Issues and Trends. San Francisco, Jossey- Bass Publishers.
92. *Hankiss Elemér* (1989): Kelet-európai alternatívák. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
93. *Hankiss Elemér* (1983): Társadalmi csapdák. Diagnózisok. Budapest, Magvető Kiadó.
94. *Hansmann, Henry* (1991): A nonprofit szervezet közgazdasági elméletei. In: Kuti É. - Marschall M. (szerk.) (1991): 29-44. o.
95. *Hansmann, Henry* (1987): Economic Theories of Nonprofit Organisation. In: Powell, Walter W. (ed.) (1987): 27-42. o.
96. *Harsányi László* (1992): A nonprofit szektor szabályozásának vitás kérdései. In: Kuti É. (szerk.) (1992): 34-45. o.
97. *Harsányi László - Kuti Éva* (1995): A non-profit szektor törvényi szabályozásának irányai. = Acta Humana. 21. 61-75. o.
98. *Haraszi Miklós – Kis János – Kőszeg Ferenc – Solt Ottília* (1987): Társadalmi szerződés: a politikai kibontakozás feltételei. = Beszélő különszám. 2. (20.)
99. *Hegel, Georg, W.F.* (1983): A jogfilozófiai alapjai vagy a természetjog és államtudomány vázlata. Budapest, Akadémiai Kiadó.
100. *Hegyesi Gábor* (1991): Integrációs modellek és nonprofit szektor = Esély. 3. 1. 4-10. o.
101. *Herman, Robert D.* (1990): Methodological Issues in Studying the Effectiveness of Nongovernmental and Nonprofit Organizations. = Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 19. 3. 293-306. p.
102. *Herman, Robert D. – Renz, David O.* (2004): Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations. A Panel Study. = Public Administration Review. 64. 6. 694-704. p.
103. *Herman, Robert D. – Renz, David O.* (1999): Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. = Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 26. 2. 185-206. p.

104. *Herman, Robert D. – Renz, David O. – Heimovics, Richard D. (1997): Board Practices and Board Effectiveness in Local Nonprofit Organizations. = Nonprofit Management and Leadership. 7. 4. 373-385. p.*
105. *Houston, Franklin S. – Gassenheimer, Jule B. (1987): Marketing and Exchange. = Journal of Marketing. 51. 10. 3-18. p.*
106. *Howard, Marc Morjé (2003a): The Weakness of Civil Society in Post-Communist Europe. Cambridge, Cambridge University Press.*
107. *Howard, Marc Morjé (2003b): Why post-communist citizens do not join voluntary organizations. In: Badescu - Uslaner (eds.) 165-183. o.*
108. *Hume, David (1976): Értekezés az emberi természetről. Budapest, Gondolat Kiadó.*
109. *Hunt, Selby O. (1983): General Theories and the Fundamental Explananda. = Journal of Marketing. 47. 4. 9-17. o.*
110. *Hutcheson, Francis (1977): Vizsgálódás az erkölcsi jóról és rosszról. In: Brit moralisták a XVIII. században. 325-389. o.*
111. *Iffúság 2000 (2001): Gyorsjelentés. Budapest, Nemzeti Ifjúságkutató Intézet.*
112. *Isin, Engin F. - Wood, Patricia K. (1999): Citizenship and Identity. London, Sage Publication.*
113. *Jackson, Douglas K. – Holland, Thomas P. (1998): Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards. = Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 27. 2. 159-182. p.*
114. *Jagasics Béla (2001): A nonprofit szféra elmélete. Zalaegerszeg, Nonprofit Szolgáltató Központ.*
115. *James, Estelle (1991): A nonprofit szektor elmélete nemzetközi összehasonlítások tükrében. In: Kuti É. - Marschall M. (szerk.): 45-56. o.*
116. *James, Estelle (1987): The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In Powell, W. W. (ed.): 397-415. o.*
117. *James, Estelle – Rose-Ackerman, Susan (1986): The Nonprofit Enterprise in Market Economies. In: Montias, J.M. – Kornai, J. (eds): Economic Systems. New York, Harwood Academic Publisher.*
118. *Johnson, David B. (1999): Közösségi döntések elmélete. Bevezetés az új politikai gazdaságtanba. Budapest, Osiris Kiadó.*
119. *Kanter, Rosabeth Moss – Brinkerhoff, Derrick W. (1981): Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. In: R. H. Turner – J. F. Short (eds.): Annual Review of Sociology. Palo Alto, CA. Annual Reviews. 321-349. p.*
120. *Keane, John (2004): A civil társadalom. Régi képzetek, új látomások. Typotex Kiadó, Budapest. 174 o.*
121. *Keane, John (1998): Civil Society: Old Images, New Visions. Cambridge, Polity Press*
122. *Keane, John (1988a): Democracy and Civil Society. On the Predicaments of European Socialism, the Prospects for Democracy, and the Problem of Controlling Social and Political Power. London, Verso.*
123. *Keane, John (ed.) (1988b): Civil Society and the State: New European Perspectives. London, Verso.*

124. *Kemény László* (1997): A civil érdekegyeztetés típusai és kapcsolatuk a politikai rendszer elemeivel. Budapest, MTA Politikai Tudományok Intézete 45 o. (Politikatudományi füzetek 11.)
125. *Kendall, Jeremy – Knapp, Martin* (2000): Measuring the Performance of Voluntary Organisations. = Public Management. 2. 1. 105-132. p.
126. *Kende Katalin* (2004): Megszűnnek a közalapítványok? = Világgazdaság. 2004 február 9. 6. o.
127. *Kerékyártó T. István* (1999): Civil társadalom és a polgári éthosz. In: Csefkó–Horváth (szerk.) 209-212. o.
128. *Klamer, Arjo – Zuidhof, Peter-Wim* (2000): A harmadik szféra szerepe a művészetek világában. In: Daubner - Horváth–Petró (szerk.): 167-184. o.
129. *Kleisz Teréz* (1999): A közösségfejlesztés európai trendjei. In: Csefkó–Horváth (szerk.) 148-153. o.
130. *Kleisz, Teréz - Pavluska, Valéria - Tamás, Pál – Tóth, Judit* (2003): Citizenship and governance education policy in Hungary. In: Ivancic, A. - Novak, D. - Chioncel, N – Jansen, T. (eds.): Active citizenship and governance in the Central and Eastern European context: Report on critical review of the national literature and policy analysis. Leuven, 2-4 March 2003. Leuven, RE-ETGACE. 24-45. p.
131. *Kleisz, Teréz - Pavluska, Valéria - Tamás, Pál – Tóth, Judit* (2003): Intervention strategies for learning active citizenship and governance in Hungary. In: Dodescu, A. - Hatos, A. - Chioncel, N. – Jansen, T. (eds.): Similar or different learning strategies for active citizenship and governance in Europe?: Report on focus groups. Oradea, 18-21 November 2003. Oradea, RE-ETGACE. 18-55. p.
132. *Kleisz, Teréz - Pavluska, Valéria - Tamás, Pál – Tóth, Judit* (2003): Learning active citizenship in Hungary. Report on life histories. In: Simons, M. – Chioncel, N. - Wildemeersch, D. – Kleisz, T. (eds.): Learning governance and citizenship in Central and Eastern Europe: Report on life histories. Ljubljana, 6-8 July 2003. Ljubljana, RE-ETGACE. 22-51. p.
133. *Kohli, Ajay K. – Jaworski, Bernard J.* (1990): Market Orientation: The Construct , Research Propositions and Managerial Implications. = Journal of Marketing. 54. 4. 1-18. p.
134. *Kohli, Ajay K. – Jaworski, Bernard J. – Kumar, Ajith* (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. = Journal of Marketing Research. 30. 11. 467-477. p.
135. *Kondorosi Ferenc* (1999): A civil társadalom és a politikai kultúra néhány összefüggése. = Comitatus 9. 6. 13-18. o.
136. *Kondorosi Ferenc* (1998): Civil társadalom Magyarországon. Budapest, Politika + Kultúra Alapítvány.
137. *Kondorosi Ferenc* (1995): Bevezető. Megjegyzések a civil társadalomról - hazai szemmel. = Acta Humana. 21. 5-8. o.
138. *Konrád György* (1989): Az autonómia kísértése. Antipolitika. Budapest, Codex
139. *A kormányzat civil stratégiája*. 2003. In:
http://www.nonprofit.hu/files/2/3/1/6/2316_kormstrat.doc
140. *Kornai János* (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. = Közgazdasági Szemle. 30. 9. 1026-1038. o.

141. *Kotler, Philip* (1988): Marketing Management. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall.
142. *Kotler, Philip* (1972): A Generic Concept of Marketing. = Journal of Marketing. 36. 2. 46-54. p.
143. *Kotler, Philip - Andreasen, Alan* (1991): Strategic Marketing for Non-Profit Organisations. 4th. ed. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall.
144. *Kotler, Philip - Levy, Sidney* (1969): Broadening the Concept of Marketing. = Journal of Marketing. 33. 1. 11-15. p.
145. *Kramer, Robert* (1981): Voluntary Agencies in the Welfare State. Berkeley CA., University of California Press.
146. *Krémer Balázs* (1996): Ami az állam és a civil szféra között van = Mozgó Világ 22. 9. 31-50. o.
147. *Kuti Éva* (1998): Hívjuk talán nonprofitnak...A jótékonyság, a civil kezdeményezések és az állami keretből kiszoruló jóléti szolgáltatások szektorra szerveződése. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
148. *Kuti Éva* (1996): A nonprofit szervezetek szerepe a kilencvenes évek Magyar társadalmában és gazdaságában. = Közgazdasági Szemle. 11. 905-919. o.
149. *Kuti Éva (szerk.)* (1992): A nonprofit szektor Magyarországon. Tanulmányok. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
150. *Kuti Éva - Marschall Miklós* (1991a): A nonprofit szektor fogalma. = Esély. 1. 61-69. o.
151. *Kuti Éva - Marschall Miklós (szerk.)* (1991b): A harmadik szektor. Tanulmányok. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
152. *Lánczi András* (2000): A XX. század politikai filozófiája. Budapest, Pallas Stúdió – Attraktor Kft.
153. *Laskai Zoltán* (1997): Az állam és a civil társadalom viszonya. Budapest, MTA Politikai Tudományok Intézete, 42 o. (Politikatudományi füzetek 12.)
154. *Lauterborn, Robert* (1990): New Marketing Litany: 4P's Passe; C words take over. = Advertising Age. October 1, 26. p.
155. *Lavidge, Robert J.* (1970): The Growing Responsibilities of Marketing. = Journal of Marketing. 34. 1. 27. p.
156. *Lengyel György – Szántó Zoltán (szerk.)* (1998): Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája. Budapest, Aula Kiadó.
157. *Lévai Katalin (szerk.)* (1998): Civil a pályán. Együttműködés az önkormányzatok és a civil szervezetek között. Budapest, Helyi Társadalom Kutató Csoport.
158. *Levy, Sidney – Zaltman, Gerald* (1975): Marketing, Society and Conflict. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
159. *Liao, Mei-Na – Foreman, Susan – Sargeant, Adrian* (2001): Market versus societal orientation in the nonprofit context. = International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 6. 3. 254-268. p.
160. *Lipset, Seymour M.* (1996): American Exceptionalism: A Double-Edged Sword. New York, Norton.
161. *Locke, John* (1986): Értekezés a polgári kormányzat igazi eredetéről, hatásköréről és céljairól. Budapest, Gondolat Kiadó. (Politikai gondolkodók.)

162. *Lovelock, Christopher H. – Weinberg, Charles B.* (1994): *Marketing for Public and Nonprofit Managers*. New York, John Wiley and Sons.
163. *Lovelock, Christopher H. – Weinberg, Charles B.* (1989): *Public and Non-profit Marketing*. 2nd ed. Redwood City, CA, The Scientific Press.
164. *Luck, David J.* (1969): Broadening the Concept of Marketing – Too Far. = *Journal of Marketing*. 33. 2. 53-55. p.
165. *Márkus Mária* (2001): Emberséges társadalom és/vagy civil társadalom. = *Kritika*. 30. 4. 2-6. o.
166. *Marshall, Thomas H.* (1973): *Class, Citizenship and Social Development*. Westport CT., Greenwood Press.
167. *Marshall, Thomas H.* (1950): *Citizenship and Social Class and Other Essays*. Cambridge, Cambridge University Press.
168. *Marx, Karl* (1957a): A hegeli jogfilozófia kritikájából. In: *Marx Engels Művei I. kötet*. Budapest, Kossuth Kiadó.
169. *Marx, Karl* (1957b): A zsidókérdésről. In: *Marx Engels Művei I. kötet*. Budapest, Kossuth Kiadó.
170. *Mason, David E.* (1996): *Leveraging and Managing the Expressive Dimension: Harnessing the Hidden Power Source of the Nonprofit Sector*. San Francisco, Jossey Bass.
171. *Mason, David E.* (1984): *Voluntary Nonprofit Enterprise Management*. New York, Plenum.
172. *McCarthy, Jerome E.* (1960): *Basic Marketing: A managerial approach*. Homewood, IL. Irwin. 13th ed. Homewood IL, Irwin. 2001.
173. *McLeish, Barry* (1997): Sikeres marketingstratégiák nonprofit szervezetek részére. Budapest, Co-Nex Könyvkiadó Kft.
174. *Merton, Robert K.* (2002): *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Budapest, Osiris Kiadó.
175. *Mill, John Stuart* (1994): *A szabadságról*. Budapest, Századvég.
176. *Miszlivetz Ferenc* (2000): A civil társadalom nyomvonalai az új európai térben. = *Kritika*. 29. 12. 6-10. o.
177. *Miszlivetz Ferenc* (1999): A civil társadalom nyomvonalai az új európai térben. In: *Csefkó F. – Horváth Cs. (szerk.): 178-193. o.*
178. *Miszlivetz, Ferenc – Jensen, J.* (1998): An Emerging Paradox: Civil Society from Above? In: *Rueschemeyer, D. - Rueschemeyer, M. - Wittrock, B. (eds.): Participation and Democracy East and West.: Comparisons and Interpretations*. Armonk, NY. M.E. Sharpe.
179. *Moro, Giovanni* (2002): The “Lab” of European Citizenship. Democratic deficit, governance approach and non-standard citizenship. = http://www.activecitizenship.net/citizenspolitics/The_Lab_of_European_Citizenship.pdf
180. *Nagy Endre* (1999): A civil társadalomtól a polgári társadalomig. = *Csefkó F. – Horváth Cs. (szerk.): 167-177. o.*
181. *Nagy Endre* (1991): A civil társadalom paradigmái. In: *Horányi Ö. (szerk.) (1991): Kereszténység és közélet*. Budapest – Pécs 127-144. o.
182. *Narver, John C. – Slater, Stanley F.* (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitability. = *Journal of Marketing*. 54. 10. 20-34. p.

183. *Nelson, Benjamin* (1969): Conscience and the Making of Early Modern Culture. The Protestant Ethic Beyond Max Weber. = Social Research. 36.
184. *Nemzetközi nyilatkozat az önkéntes szektor alapelveiről* (év nélkül): The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Nonprofit Kutatócsoport Egyesület.
185. *A nonprofit szektor főbb statisztikai jellemzői 2002* (2004): Készítették: Bocz János –Kuti Éva - Mészáros Geyza – Nagy Renáta - Sebestyén István – Telegdi László Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. 54 o. (Társadalomstatisztikai füzetek 42.)
186. *A nonprofit szektor főbb statisztikai jellemzői 2001* (2003): Készítették: Balogh Bence - Bocz János –Kuti Éva - Mészáros Geyza - Sebestyén István – Telegdi László Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. 73 o. (Társadalomstatisztikai füzetek 37.)
187. *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2003* (2005): Készítették: Nagy Renáta - Sebestyén István - Bocz János. Közrem.: Mészáros Geyza. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. 89 o.
188. *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2000* (2002): Készítették: Bocz János – Cseh Judit - Kuti Éva - Mészáros Geyza - Sebestyén István. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. 207 o. (Társadalomstatisztikai közlemények.)
189. *Nonprofit szervezetek Magyarországon 1999* (2001): Készítették: Bocz János - Emri Istvánné - Kuti Éva - Mészáros Geyza - Sebestyén István. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. 234 o. (Társadalomstatisztikai közlemények.)
190. *Nonprofit szervezetek Magyarországon 1998* (2000): Készítették: Bocz János - Emri Istvánné - Kuti Éva - Mészáros Geyza - Németh Zsolt - Sebestyén István. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. 192 o. (Társadalomstatisztikai közlemények.)
191. *Nonprofit szervezetek Magyarországon 1997* (1999): Készítették: Bocz János - Emri Istvánné - Kuti Éva - Mészáros Geyza - Sebestyén István. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. 168 o. (Társadalomstatisztikai közlemények.)
192. *Nonprofit szervezetek Magyarországon 1996* (1998): Készítették: Bocz János - Emri Istvánné - Kuti Éva - Mészáros Geyza - Sebestyén István. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. 125 o. (Társadalomstatisztikai közlemények.)
193. *Oliver, Eric J* (2000): City Size and Civic Involvement in Metropolitan America. = American Political Science Review. 94. 2. 361-373. o.
194. *Orosdy Béla* (1995): Koordináció, piac, marketing. Pécs, Janus Pannonius Tudományegyetem.
195. *Oster, Sharon M.* (1995): Strategic Management for Nonprofit Organizations. Theory and Cases. New York – Oxford, Oxford University Press.
196. *Ördögh Szilveszter* (szerk.) (2003): Európai jelentés-árnyalatok. Budapest, Ventus Libro Kiadó.
197. *Padanyi, Paulette – Gainer, Brenda* (2004): Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. = Journal of Marketing. Spring. 43-57. p.
198. *Padanyi, Paulette – Gainer, Brenda* (2003): Peer reputation in the Nonprofit Sector: Its Role in Nonprofit Sector Management. = Corporate Reputation Review. 6. 3. 252-265. p.

199. *Pavluska Valéria* (2003): A marketing sajátos természete a nonprofit szervezetekben. = Tudásmenedzsment. 4. 2. 18-26. o.
200. *Pavluska Valéria* (2002): Van-e helye a marketingnek a nonprofit szervezetek menedzselésében? In: Gyakorlat és kutatás. <http://www.nonprofitkutatas.hu/gyakorlat.php>
201. *Pavluska Valéria* (1999): A nonprofit szektor. Pécs, Janus Pannonius Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet.
202. *Pavluska Valéria* (1998): A nonprofit szektor. In: Bánfalvy - Gábor - Pavluska: Gazdaság, munkaerőpiac, ifjúság. Tankönyv. Kaposvár, Csokonai Vitéz Mihály Tanítóképző Főiskola. 87-148. o.
203. *Pavluska Valéria* (1988): A marketingkonceptió kiterjesztésének egy lehetséges útja: Marketing a nem nyereségcélú szervezetekben. Pécs, Doktori disszertáció.
204. *Polányi Károly* (1984): Kereskedelem, piacok és pénz az ókori Görögországban. Budapest, Gondolat Kiadó.
205. *Powell, Walter W. (ed.)* (1987): The Nonprofit Sector. A Research Handbook. New Haven, Yale University Press.
206. *Putnam, Robert D.* (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York. Simon and Schuster.
207. *Putnam, Robert D.* (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital. = Journal of Democracy. 6. 65-78. o.
208. *Putnam, Robert D. – Leonardi, Robert – Nanetti, Raffaella* (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, NJ. Princeton University Press.
209. *Rados, David. L.* (1996): Marketing for Nonprofit Organizations. 2nd ed. Westport, Connecticut. Auburn House.
210. *Re-etgace Final Report* (2004): Reviewing Education and Training for Governance and Active Citizenship in Europe – A Central and Eastern European Perspective. The Implications of the Research for Central and Eastern European Policy Design on Active Citizenship and Governance. Project Supported by the European Commission Framework Programme 5. Nijmegen, Nijmegen University.
211. *Reketye Gábor* (1999): Az ár a marketingben. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
212. *Reketye Gábor* (1997): Értékteremtés a marketingben. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
213. *Rifkin, Jeremy* (1995): The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era. New York, G.O. Putnams Sons,
214. *Ritchie, William J. – Kolodinsky, Robert W.* (2003): Nonprofit Organization Financial Performance Measurement. An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures. = Nonprofit Management and Leadership. 13. 4. 367-381. p.
215. *Ritzer, George* (1998): The McDonaldization Thesis. London, Sage.
216. *Romsics Ignác* (1999): Magyarország története a 20. században. Budapest, Osiris Kiadó.

217. *Rose-Ackermann, Susan (ed.) (1986a): The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy. New York, Oxford University Press.*
218. *Rose-Ackerman, Susan (ed.) (1986b): The Non-profit Sector: Economic Theory and Public Policy. New York, Oxford University Press.*
219. *Salamon, Lester M. (1991): A piac kudarca, az öntevékenység kudarca és a kormány nonprofit szektorral kialakított kapcsolatai a modern jóléti államban. = Kuti É. - Marschall M. (szerk.) (1991). 57-69. o.*
220. *Salamon, Lester M. (1987): Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. In: Powell, Walter W. (ed.): 99-117. o.*
221. *Salamon, Lester M. - Anheier, Helmut K. (1999): Szektor születik II. Összefoglaló egy nemzetközi nonprofit kutatás második szakaszáról. Ford. Hári Katalin. Budapest, Civitalis Egyesület.*
222. *Salamon, Lester M. - Anheier, Helmut K. (1998): Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. = Voluntas. 9. 3. 213-247. p.*
223. *Salamon, Lester M. - Anheier, Helmut K. (1995): Szektor születik. A nonprofit szektor nemzetközi összehasonlításban. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport. (Nonprofit kutatások 4.)*
224. *Salamon, Lester M. - Anheier, Helmut K. (1994): The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective - An Overview. Baltimore, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.*
225. *Salamon, Lester M. - Anheier, Helmut K. (1992): In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions. = Voluntas. 3. 2. 125-151. p.*
226. *Salamon, Lester M. - Anheier, Helmut K. - and ass. (1999): The Emerging Sector Revisited: a Summary. Baltimore, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.*
227. *Salamon, Lester M. - Sokolowski, Wojciech S. - List, Regina (2003): Global Civil Society. An Overview. Baltimore, Johns Hopkins University Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies.*
228. *Sartori, Giovanni (1999): Demokrácia. Budapest, Osiris Kiadó.*
229. *Seibel Wolfgang (1991): A kormány és a nonprofit szektor közötti kapcsolat nemzetközi összehasonlításban: Franciaország és az NSZK. = Esély. 1 48-60. o.*
230. *Seligman, Adam B. (1997): A civil társadalom eszméje. Budapest, Kávé Kiadó.*
231. *Seligman, Adam B. (1992): The Idea of Civil Society. New York, Free Press.*
232. *Sen, Amartya (2003): A fejlődés mint szabadság. Budapest, Európa Könyvkiadó.*
233. *Shaw, Eric H. -- Jones, Brian D. (2005): A history of schools of marketing thought. = Marketing Theory. 5. 3. 239-281. p.*
234. *Sheth, Jagdish - Parvatiyar, Atul (2000): Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. In: J. Sheth - A. Parvatiyar (eds.): Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.*
235. *Siegel, Daniel - Yancey, Jenny (1992): A civil társadalom újjászületése. Budapest, The Rockefeller Brothers Fund.*

236. *Skocpol, Theda* (1999): How Americans Became Civic. In: Skocpol, T. – Fiorina, M.O. (eds.) Civic Engagement in American Democracy. Washington, DC. Brookings Institutions Press and the Russell Sage Foundation.
237. *Smith, Adam* (1992): A nemzetek gazdagsága, e gazdagság természetének és okainak vizsgálata. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
238. *Smith, Adam* (1977): Az erkölcsi érzelmek elmélete. In: Brit moralisták a XVIII. században. 423-553. o.
239. *Smith, Bucklin et associates* (1997): Átfogó nonprofit menedzsment. Budapest, Co-Nex Könyvkiadó Kft. (Nonprofit kutatások 5.)
240. *Smith, David H. – Shen, Ce* (1996): Factors characterizing the most effective nonprofits managed by volunteers. = Nonprofit Management and Leadership. 6. 3. 271-289. p.
241. *Stolper, Carolyn – Hopkins, Karen Brooks* (1989): Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations. Phoenix, Oryx Press.
242. *Stone, Melissa M. – Bigelow, Barbara – Crittenden, William* (1999): Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis and Future Directions. = Administration and Society. 31. 3. 378-423. p.
243. *Stone, Melissa M. – Cutcher-Gershenfeld, Susan* (2001): Challenges of Measuring Performance in Nonprofit Organisations. In: V. A. Hodgkinson – P. Flynn (eds.): Measuring the impact of the nonprofit sector. New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
244. *Study Group on Education and Training* (1997): „Accomplishing Europe through Education & Training” In: <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/reflex/home.html>
245. *Szabó Ildikó - Örkény Antal* (1998): Tizenévesek állampolgári kultúrája. Budapest, Minoritás Alapítvány.
246. *Szabó Máté* (2002): Civil társadalom – globalizáció – regionalizmus. In: <http://www.ises.hu/ises2002/hu/pub/regcivtarsEU.rtf>. MTA Regionális Fejlődés és Mikrointegráció Kutatócsoport – Berzsenyi Dániel Főiskola.
247. *Szabó Máté (szerk.)* (2000): Globális civil társadalom? A nemzetközi és külföldi NGO-k szerepe a magyar civil társadalom fejlődésében. Budapest, Villányi úti Könyvek Kiadó.
248. *Szalai Erzsébet* (2002): Civil társadalom. Mítosz vagy valóság? = Élet és irodalom. 46. 18. 10-11. o.
249. *Széman Zsuzsa – Harsányi László* (1999): Halak és hálók. Kapcsolatok a helyi szociálpolitikában. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
250. *Tarling, Nigel* (1998): Gondolatok az Európai Közösség Bizottságának Közleményéről. Egy angol nézőpont. In: Az Európai Közösség Bizottságának Közleménye az önkéntes szervezetek és alapítványok szerepének erősítéséről Európában. 2-4. o.
251. *Tocqueville, Alexis de* (1983): A demokrácia Amerikában. Válogatás. Budapest, Gondolat Kiadó.
252. *Toepler, Stefan – Anheier, Helmut K.* (2004): Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview. In: Zimmer, A. – Priller, A. (eds.): Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
253. *Touraine, Alain* (1997): What is Democracy? Boulder, Westview Press.

254. *Tőkész László* (1993): A magyar liberalizmusról. In: Tőkész L. (szerk.): Magyar liberalizmus. Budapest, Századvég Kiadó. 509-535. o.
255. *Törőcsik Mária* (2000): Empatikus marketing. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó.
256. *Török Marianna – Vincze Krisztina (szerk.)* (1998): Alapfokú kézikönyv nonprofit szervezeteknek. Budapest, NIOK Alapítvány – Soros-Niok Iroda.
257. *Turner, Bryan S. (ed.)* (1993): Citizenship and Social Theory. London. Sage Publication.
258. *United Nations* (1993): System of National Accounts. New York, United Nations.
259. *United Way* (1996): Measuring Program Outcomes: A Practical Approach. In: <http://national.unitedway.org/outcomes/resources/mpo/model.cfm>
260. *Usher, Robin - Edwards, Richard* (1994): Postmodernism and Education. London and New York, Routledge.
261. *Young, Denis R.* (1992): Introduction: Emerging Themes in Nonprofit Leadership and Management. In: Young, Denis R. – Hollister, Robert M. – and associates. 1-13. o.
262. *Young, Denis R. – Hollister, Robert M. – Hodgkinson, Virginia A. and associates* (1992): Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
263. *Young, Denis R. – Salamon, Lester M.* (2003): Commercialization, Social Ventures and for-profit Competition. In: Salamon, L.M. (ed.): The State of Nonprofit America. Washington, DC. The Brookings Institution. 423-446. p.
264. *Varga A. Tamás - Vercseg Ilona* (1998): Közösségfejlesztés. Budapest, Közösségfejlesztők Egyesülete - Magyar Művelődési Intézet
265. *Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F.* (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. = Journal of Marketing. 68. 1. 1-17. p.
266. *Verba, Sidney - Scholzman, Kay – Brady, Henry* (1995): Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge MA., Harvard University Press.
267. *Walzer, Michael* (1995): Toward a Global Civil Society. Providence, Berghahn Books.
268. *Weber, Max* (1987): Gazdaság és társadalom. A megértő szociológiai alapvonalai 1-2. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
269. *Weber, Max* (1979a): Gazdaságtörténet. Válogatott tanulmányok. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
270. *Weber, Max* (1979b): A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Budapest, Gondolat Kiadó.
271. *Weisbrod, Burton A.* (1998): Modeling the Nonprofit Organization as a Multiproduct Firm: A Framework for Choice. In: Weisbrod, B.A. (ed.): To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge – New York, Cambridge university Press.
272. *Weisbrod, Burton A.* (1991): A háromszektoros gazdaságban működő öntevékeny nonprofit szektor egy elmélete felé. In: A harmadik szektor (1991), 15-28. o.

273. *Weisbrod, Burton A.* (1988): *The Nonprofit Economy*. Harvard University Press, Cambridge, MA - London.
274. *Weisbrod, Burton A.* (1975): *Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a Three-Sector Economy*. In: Phelps E. S. (ed.): *Altruism, Mortality and Economic Theory*. New York, Russell Sage Foundation. 171-195. o.
275. *Wolfenden, Baron J. et. al.* (1978): *The Future of Voluntary Organisations*. Report of the Wolfenden Committee. Croom Helm.
276. *Zeithaml, Valarie A. - Parasuraman, A. - Berry, Leonard* (1985): *Problems and Strategies in Services Marketing*. = *Journal of Marketing*. Spring. 33-146. p.
277. *Zimmer, Anette* (1994): *Grundformen organisierter Interessen: Vereine*. Fernuniversitat - Gesamthochschule - in Hagen.
278. *Zuidervaat, Lambert* (2003): *Short Circuits and Market Failure: Theories of the Civic Sector*. Paper Presentation at the Twentieth World Congress of Philosophy. In: <http://www.20th WCP Short Circuits and Market Failure Theories of the Civic Sector.htm>
279. *Zsikó János* (2002): *A polgár: versenyre és teljesítményre integrált autonóm személyiség*. = *Tudásmenedzsment*. 3. 2. 116-120. o.